

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Strategie sociálního podniku  
Strategy of Social Enterprise

Student:	Bc. Erika Heryánová
Vedoucí diplomové práce:	Ing. Zuzana Stefanovová

Ostrava 2010

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Erika Heryánová**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku  
Specializace: 00 Ekonomika podniku  
Téma: Strategie sociálního podniku  
Strategy of Social Enterprise

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska řešeného problému
  3. Praktická část – analýza současného stavu
  4. Návrhy a doporučení
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


KARLÖF, B.; LÖVINGSSON, H. F. *Management od A do Z*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2006. 328 stran. ISBN 80-251-1001-X.  
HORÁKOVÁ, I.; STEJSKALOVÁ, D.; ŠKAPOVÁ, H. *Strategie firemní komunikace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 233 stran. ISBN 80-85943-99-9.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Zuzana Stefanovová, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2009

Datum odevzdání: 30.04.2010

  
prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.  
vedoucí katedry



  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně“.  
„Přílohy č. 1 a 2 dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila a vypracovala“.

V Ostravě dne 30. 4. 2010

.....

Podpis

Ráda bych poděkovala paní Ing. Zuzaně Štefanovové za cenné připomínky a rady, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce. Děkuji také výrobnímu družstvu IRISA, zejména paní Ing. Zdeňce Mikulenčákové za poskytnuté informace a spolupráci.

V Ostravě dne 30. 4. 2010

.....

Podpis

## OBSAH

1. Úvod.....	7
2. Teoretická východiska řešeného problému .....	9
2.1 Strategie firmy .....	9
2.1.1 Strategie jako základ budoucnosti.....	10
2.1.2 Volba strategie.....	11
2.1.3 Marketingové strategie .....	13
2.1.4 Cenové strategie .....	21
2.1.5 Vyhodnocování strategií .....	24
2.1.6 Přijatelnost strategie .....	25
2.1.7 Uskutečnitelnost strategie .....	26
2.2 Sociální firma .....	26
2.2.1 Sociální firmy v České republice .....	28
2.2.2 Základní východiska .....	28
2.2.3 Společenská odpovědnost firem.....	29
2.2.4 Sociální podnik.....	30
2.3 Sociální podnikání a sociální firmy v ČR.....	31
2.3.1 Proč sociální firma?.....	32
2.3.2 Zaměstnanci sociální firmy .....	33
2.3.3 Přínosy sociálních firem.....	33
2.4 Standardy sociální firmy.....	34
2.5 Postoje společnosti k postiženým lidem .....	36
2.6 CEFEC.....	39
3. Praktická část – analýza současného stavu .....	41
3.1 Charakteristika podniku.....	41
3.1.1 Historie výrobního družstva IRISA.....	41

3.1.2	Současnost .....	42
3.1.3	Výrobní program .....	42
3.2	Strategie sociálního podniku IRISA .....	45
3.2.1	Podnikatelský záměr družstva IRISA pro rok 2010 .....	45
3.2.2	Vývoj výsledku hospodaření .....	52
3.2.3	Sociální fond .....	57
4.	Návrhy a doporučení .....	63
5.	Závěr.....	69
	Seznam použité literatury .....	71
	Seznam zkratek .....	73
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce .....	75
	Seznam příloh.....	76

## 1. Úvod

Téma, které jsem si zvolila pro svou diplomovou práci má název „Strategie sociálního podniku“. Co je vlastně myšleno sociálním podnikem. Jedná se o tržně orientovaný podnik, který je založen za účelem vytvoření kvalitních pracovních míst pro lidi znevýhodněné na trhu práce. Sociální podnikání je velmi různorodou oblastí lidské činnosti, kam jsou zahrnuty podniky zaměstnávající větší množství znevýhodněných a obtížně zaměstnatelných osob, organizace poskytující některé sociální služby, některá družstva apod. Právní forma vzniklého sociálního podniku není rozhodující, důležitý je druh činnosti, způsob fungování organizace a způsob nakládání se ziskem. V takovém podnikání jde o provádění sociálně prospěšné činnosti za pomoci ekonomických nástrojů. Občanům může sociální podnikání přinést pružnější místní služby. Naopak politikům se může líbit snížení státních výdajů a snížení nezaměstnanosti.

Důvod, který mi přispěl ke zvolení daného téma je ten, že v oblasti mého bydliště se nachází jedna z firem, která zaměstnává právě tyto osoby, a byla mi v něm umožněna praxe. Jedná se o oblast podniků, které jsou neustále velmi diskutovaným tématem. Doposud slabé povědomí o sociálních firmách se odráží v systému finančních podpor, které jsou těmto podnikům poskytovány a to jak přímé tak nepřímé. Neustále aktuálním tématem je zejména možnost čerpání finanční podpory ze strukturálních fondů Evropské unie na období 2007 – 2013.

Důležité je také posílit ekonomickou soběstačnost těchto sociálních firem prostřednictvím vlastních podnikatelských a marketingových aktivit. Výzvou je také spolupráce s komunitou a obcí, kde sociální firmy sídlí. Zároveň je nutné mít na pozoru získávání dalších zákazníků a partnerů ze soukromého sektoru např. zvyšováním povědomí o společenské odpovědnosti firem.

Samozřejmě, že to vše vyžaduje vnitřní stabilitu těchto firem, kvalifikovaný odborný personál (zkušený management a odborníky v oboru), ve kterém sociální firma podniká. A nakonec také připravené zaměstnance z řad znevýhodněných a zajištění jejich přiměřené pracovní podpory.

Sociální firmy musí v první řadě reagovat na specifické potřeby svých zaměstnanců, což zahrnuje např. delší čas na jejich zapracování a zaučení, zohlednění toho, že je potřeba upravit či zkrátit pracovní dobu, brát v potaz, že některé činnosti určitý zaměstnanec vykonávat nemůže, počítat s vyšší nemocností nebo častějšími výpadky zaměstnanců. To vše patří do faktorů, které znevýhodňují sociální firmu na běžném trhu v konkurenci s ostatními firmami. Proto je zapotřebí, aby byl provoz podporován i z jiných zdrojů než z vlastních podnikatelských aktivit.

Když se na to podíváme z druhé strany, sociální firma přináší možnost pracovního uplatnění lidem, kteří se velice obtížně dostávají na otevřený trh a také se s obtížemi na tomto trhu udrží. Mluvíme zde především o skupiny lidí ohrožené sociálním vyloučením, jako jsou zdravotně postižení, duševně nemocní, drogově závislí, lidé bez domova a další. V případě zařazení těchto lidí do sociálního podniku tak podnik nepochybně přispívá k jejich začlenění do společnosti, a to jak pracovní tak i sociální. Hraje zde velkou roli, že jednotliví zaměstnanci nejsou odkázáni pouze na sociální dávky a na pomoc státu, ale získávají vlastní příjem a kromě toho i pocit vlastní seberealizace a uplatnění.

Cílem mé práce bylo zjistit, jakou strategii zvolil daný podnik pro tento rok a dále zjistit z hlediska volených podnikatelských strategií jaké zaměstnanecké výhody, jsou nabízeny jednotlivým zaměstnancům, a co by se dalo na daném systému zlepšit.

Podstatné je, že sociální firmy přispívají ke snižování nezaměstnanosti, především u skupin nejvíce ohrožených, snaží se napomáhat k odstraňování stigma, které tyto lidi často provází. A to jsou bezesporu důvody, pro které se vyplatí rozvoj takových podniků neustále i nadále podporovat.



## 2. Teoretická východiska řešeného problému

### 2.1 Strategie firmy

**Strategie** – je směr a rozsah organizace v dlouhodobém horizontu, který dosahuje výhodu organizace prostřednictvím konfigurace zdrojů v náročném prostředí, k uspokojení potřeb trhu a splnit očekávání zúčastněných stran.<sup>1</sup> [12]

Strategie může existovat na několika úrovních v jakékoliv organizaci. Může se jednat od celkové podnikatelské (nebo skupiny podniků) až k jednotlivci, kteří v něm pracují.

**Firemní strategie** – zabývá se celkovým účelem a rozsahem podnikání a snaží se splnit očekávání zúčastněných stran. Jedná se o takovou úroveň strategie, která je silně ovlivněna investory a působí jako vodítko – strategické rozhodování v rámci celé firmy. Firemní strategie je často uváděna v „poslání“.

**Strategie podnikatelské jednotky** – týká se především toho, jak podnik úspěšně konkuruje na konkrétním trhu. Jedná se především o strategické rozhodnutí o výběru výrobků, uspokojování potřeb zákazníků, získání výhody oproti konkurentům, využívání a vytváření nových příležitostí atd.

**Provozní strategie** – zabývá se tím, jak jsou každé části podniku organizovány na firemní a podnikové úrovni, na jednotlivé jednotky. Jedná se tedy o strategické řízení. Operativní strategie se proto zaměřuje na problematiku zdrojů, procesů, osob atd.

Dlouhodobé přežití a úspěch obchodních podniků jsou těsně propojeny s jeho strategií. Strategie zahrnuje dlouhodobý rozvoj činností, které volají po manažerské zodpovědnosti, ať už jde o projekty, procesy, funkce nebo oddělení. Může být tedy aplikována na každou organizační jednotku. [4]

---

<sup>1</sup> Definice dle Johnsona a Scholese

### **2.1.1 Strategie jako základ budoucnosti**

Je mnoho faktorů, které v dnešní době určují úspěch či neúspěch společností. Jedním z nejdůležitějších a zároveň také rozhodujících faktorů je nepochybně firemní strategie. Klíčem k úspěchu je kvalitní strategie, která by měla vždy vycházet z komplexní analýzy. Bez ní by během několika málo následujících let neměla společnost šanci na přežití. Tato situace je dána především narůstajícím konkurenčním tlakem a postupnou globalizací.

I v současné době se setkáváme s názorem, že strategie jsou vhodné pouze pro velké společnosti – ale není tomu tak. Pokud chce firma či společnost uspět na současném trhu je pro ni strategie důležitá. V budoucnu se stane kvalitní strategie alfou a omegou jak pro malé firmy, tak pro velké společnosti.

Neustále je mnoho společností, především menších a středních, které vědomě zavedení strategií podceňují se subjektivními názory, jako např. v současné době na to není čas, je nutné přijmout další personál, stálo by to velké finance, máme důležitější věci na práci a mnoho dalších.

Důkladná analýza s následným zavedením strategie sice stojí čas a peníze včetně personálních zdrojů. Přesto by neměl být problém celou situaci v krátkém čase alespoň zanalyzovat. Většinou se poté dojde k názoru, že kdybychom zavedli kvalitní strategii, která bude stát na kvalitních podkladech, můžeme hovořit o teoreticky rychlou návratnost a nemalý přínos do budoucna. Bylo prováděno mnoho případových studií, ze kterých vyplynulo, že pokud bude zavedena kvalitní firemní strategie, zvýší se zisk o 15 – 40 %.

Při zavádění a řízení strategií v malých a velkých společnostech dochází k jistým rozdílům, které nespočívají pouze v náročnosti, ale i v tom, že u velkých a středních společností je nutné vytvářet i další strategie, které jsou oborově zaměřeny. Můžeme hovořit např. o strategiích v oblasti personalistiky, obchodu, výroby, rozvoje a mnoha dalších. V případě, že je ve firmě řízeno několik strategií najednou, je nutné veškeré analýzy a následné procesy řídit tak, aby nedocházelo ke střetům mezi jednotlivými strategiemi, ale právě naopak, aby mezi nimi byla zajištěna maximální synergie.

Pro zavedení úspěšné strategie je potřeba dodržet několik kroků:

- celou strategii rozdělit do jednotlivých etap s následným určením priorit,
- po určitém časovém období veškeré procesy opět zanalyzovat s možností strategie přehodnotit či upravit dle stávající situace ve firmě či na trhu,
- nastavit vnitropodnikový systém, který bude přesně definovat veškeré odpovědnosti, především za řízení jednotlivých procesů, jako např. systém motivace a odměňování,
- pravidelné monitorování veškerých výkonů a vnitropodnikové situace, tak i situace na trhu,
- vycházet ze skutečností, že strategie není v dnešní době pouze doménou vrcholového managementu, ale měla by to určité míry oslovovat i řadové zaměstnance,
- vytvoření strategické vize, a to nejenom u vrcholového managementu, ale v celé organizaci,
- nutnost kvalitní analýzy, bez které jsou veškeré podklady pro následující zavedení strategie zkresleny, a nelze dosáhnout požadovaných efektů,
- pravidelná a otevřená komunikace mezi všemi stupni managementu,
- zaměření se na maximální urychlení veškerých procesů. [11]

Převážná většina českých firem před vstupem ČR do EU pokud nějakou strategii využívala, tak se z větší části jednalo o strategii pro tuzemský trh. Nyní, po vstupu do Evropské unie bylo pro podniky důležité, aby se přeorientovaly na strategii nejen pro tuzemský ale i pro zahraniční trh, jelikož se zahraniční firmy budou neustále prosazovat a uplatňovat na našem trhu a samozřejmě pro to budou plně využívat své strategie.

### **2.1.2 Volba strategie**

Strategie, která navrhuje určité taktiky, pomáhá podniku k tomu, aby dosáhl silnějšího postavení na trhu. Díky tomu získává konkurenční výhodu proti jiným firmám podnikajícím ve stejné oblasti podnikání. Do konkurenční výhody, které jsou spojené spolu s využíváním strategie lze zařadit například to, že má firma nižší náklady na jednotku výroby, nebo má pod kontrolou distribuční síť, dosahuje výjimečných vlastností u svých výrobků atd. Výsledkem je, že firma má výbornou „image“, reputaci a zákazníci jsou věni její značce apod. Mezi další konkurenční výhodu, která může vzniknout na některých trzích lze kupříkladu uvést snížení

nákladů na jednotku výroby. Pokud se to firmě povede a dokáže snížit náklady na jednotku, může firma nabídnout svým zákazníkům výrobek ekvivalentní konkurenčnímu za nižší cenu nebo výrobek vyšší kvality při stejné ceně, za kterou své výrobky prodává konkurence. Při podstatně nižších nákladech na výrobu může výrobce postupem času dosáhnout až dominantní postavení na trhu.

Pokud chceme hovořit o další konkurenční výhodě, se kterou se mohou firmy potýkat při svém podnikání, zařadíme zde využívání kontroly nad distribučními cestami. Firma, která výhodu má, může úspěšně stavět překážky konkurenci při vstupu na příslušný trh. Jestliže má některá firma sjednána a zajištěna s prodejci nejlepší místa v regálech s určitým sortimentem v maloobchodních jednotkách, pro konkurenci bude velmi obtížné prosadit se na trhu. Aby firmy získaly konkurenční výhodu, snaží se uskutečňovat často strategii diferenciací výrobků. Znamená to, že se organizace zaměří na určitý tržní segment, na kterém je vyžadována odlišnost výrobku v některém směru, který se mírně odlišuje od ostatních. Tento výrobek je vyroben a nabídnut na trhu dle přání určitého okruhu zákazníků.

Jedním z hlavních důvodů při uplatňování marketingové strategie v podnicích je určení podstaty a směru rozvoje a růstu firmy. Růst bývá většina firmami stanoven jako jeden z hlavních cílů a jejich plány a strategie se cíli podřizují.

Důvody, které jsou důležité pro růst podniku:

- každý výrobek má svůj životní cyklus a některé výrobky z podnikového portfolia se mohou nacházet ve fázi poklesu. Aby si firma udržela svou pozici na trhu, musí neustále vyvíjet aktivity vedoucí k jejímu růstu,
- růst podniku je dobrým motivačním prvkem jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele, a vytváří lepší „image“ firmy,
- firma, která roste, přitahuje investory, kteří by s největší pravděpodobností neinvestovali do stagnujícího podniku. [8]

### 2.1.3 Marketingové strategie

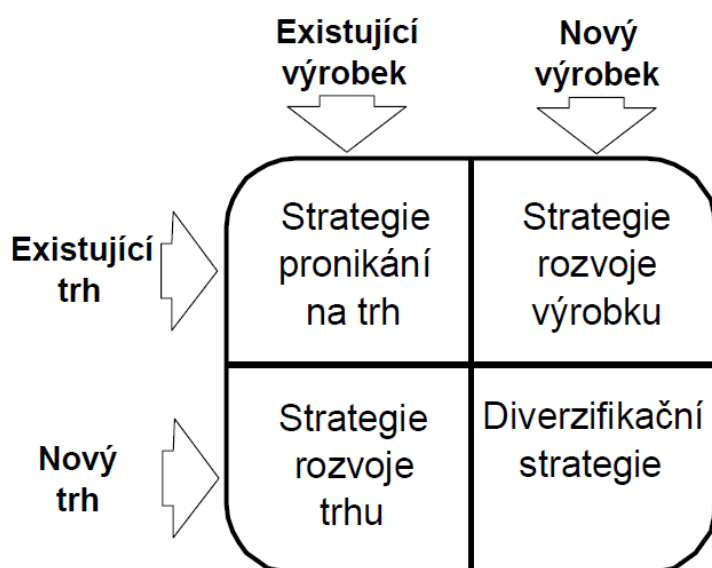
Marketingové strategie jsou takové, které berou v úvahu strategie konkurentů. Na konkrétním cílovém trhu budou mít konkurenti odlišné jak cíle, tak zdroje a s tím související strategie. Vyskytují se zde jak firmy velké tak malé. U některých budou zdroje velké u jiných naopak malé. Některé se budou řadit k vedoucím podnikům, jiné k druhořadým. Poradenská firma Arthur D. Little rozlišuje šest typů postavení firem v daném odvětví:

- **Dominantní** – firma ovlivňuje chování ostatních konkurentů a má široký výběr strategických možností.
- **Silné** – firma může podnikat nezávislé akce bez ohledu na činnost konkurentů, aniž by vzniklo nebezpečí ohrožení jejích dlouhodobých pozic.
- **Příznivé** – firma má sílu, kterou lze využívat zejména strategicky, a má nadprůměrné množství příležitostí pro zlepšení své pozice.
- **Udržitelné** – fungování této firmy má dostatečně uspokojivou úroveň, která zabezpečuje pokračování v podnikání. Má však podprůměrné množství příležitostí ke zlepšení svého postavení. Její existence je podmíněna tichým souhlasem dominantní firmy.
- **Slabé** – fungování této firmy je neuspokojivé. Existují však možnosti pro zlepšení jejího postavení za předpokladu, že dojde k zásadní změně, jinak firma zanikne.
- **Nedostatečné** – fungování této firmy je neuspokojivé, a navíc firma nemá příležitost pro zlepšení svého postavení. [6]

### Strategie dle Ansoffa

Jakou zvolit strategii pro růst firmy? Obrázek ukazuje jednu z možností, čtyři základní strategie dle ekonoma Ansoffa. Tato strategie je představována hlubším pronikáním s dosavadními výrobky na současný trh, nabídkou nových výrobků současnému trhu, nabídkou existujících výrobků novému trhu a diverzifikací podnikatelské činnosti, tj. nabídnutím nových výrobků novým trhům.

Obr. 2.1 Typologie strategií podle Ansoffa



Zdroj: ROLÍNEK, L. *Strategické řízení – studijní text*. 2004

V případě **strategie pronikání** je snahou firmy proniknout hlouběji s vyráběným výrobkem na dosavadní trh. Dobré uplatnění je například v případě, kdy se výrobek nachází v počáteční fázi svého životního cyklu a snahou společnosti je rozšířit jeho objem výroby a prodeje. Máme na výběr řadu možností, například zvýšit rozpočet na propagaci a vhodnou propagační kampaní zlepšit informovanost zákazníků a upoutat tak jejich zájem o výrobek. Další strategií, kterou můžeme použít je snížení ceny výrobku a upoutání zájmu okruhu zákazníků citlivých na ni.

Pokud je trh současně vyráběnými výrobky nasycen a firma nemůže zvolit strategii hlubšího pronikání na trh, nezbyvá jí než nabídnout stejnému trhu nový výrobek. **Strategie rozvoje výrobku** se běžně využívá v takových případech, kdy je výrobek z hlediska životního cyklu ve fázi zralosti a zákazníci prokazují vyšší stupeň věrnosti značce určitého výrobku (příkladem může být vývoj a prodej CD přehrávačů firmou Sony, košil a jiné módní konfekce tradičním výrobcem jeansů Levi Strauss atd.)

Další zvolenou strategií může být nabídka existujícího výrobku na nových trzích, jedná se o **strategii rozvoje trhu**. Tuto strategii obvykle volíme tehdy, pokud už je trh danými

výrobky plně nasycen. V takovém případě je konkurence na trhu neobvykle silná. Zde má firma možnost využít svou konkurenční výhodu z titulu nižších výrobních nákladů na jednotku produkce. Předpokladem této strategie jsou především hlubší změny v podnikovém marketingovém mixu. Příkladem může být např. to, že podnik může změnit svou cenovou strategii a snížením cen nabídnout a zpřístupnit své výrobky zcela novému segmentu zákazníků. V úvahu lze také vzít rozšíření a zlepšení distribučních cest či novou formu komunikační kampaně, která bude oslovovat nový trh. Novým trhem se může myslet například určitá věková skupina zákazníků (demografický pohled), určité organizace (institucionální pohled) nebo jiné země (geografický pohled). První případ je zaměřen na novou, věkově odlišnou skupinu zákazníků, druhý na nové organizace (např. producent vína dosud prodávající své výrobky pouze v maloobchodě uzavře nový kontrakt s hotelovým řetězcem o dodávkách svých výrobků), ve třetím případě bude hledat nové trhy v zahraničí.

Poslední strategií, která může být firmami využívána k tomu, aby zabezpečila svůj růst je **diversifikace** – nabídka nových výrobků na nových trzích. Jedná se o strategii, která v sobě skrývá určité riziko a je finančně velmi náročná. Největším problémem je, že podnik musí obvykle hledat a budovat nové distribuční cesty a způsoby komunikace. Časté pro tento případ je, že nejsou známi ani noví zákazníci. Důvodem může být, že je neumí správně oslovit, nemusí mít u zákazníků vybudovaný silný „image“, jelikož jeho jméno si potenciální spotřebitelé nespojují s novými výrobky. Dalším důvodem, se kterým je tento stav spojován je, že lidé jsou přesvědčeni, že firma má málo zkušeností s jejich výrobou a prodejem. Proto v případě volby právě této strategie dávají firmy přednost tomu, že získají firmu (koupí akcií, fúzí či jiným způsobem) a svým novým výrobkům ponechají již zavedenou značku právě bývalé firmy.

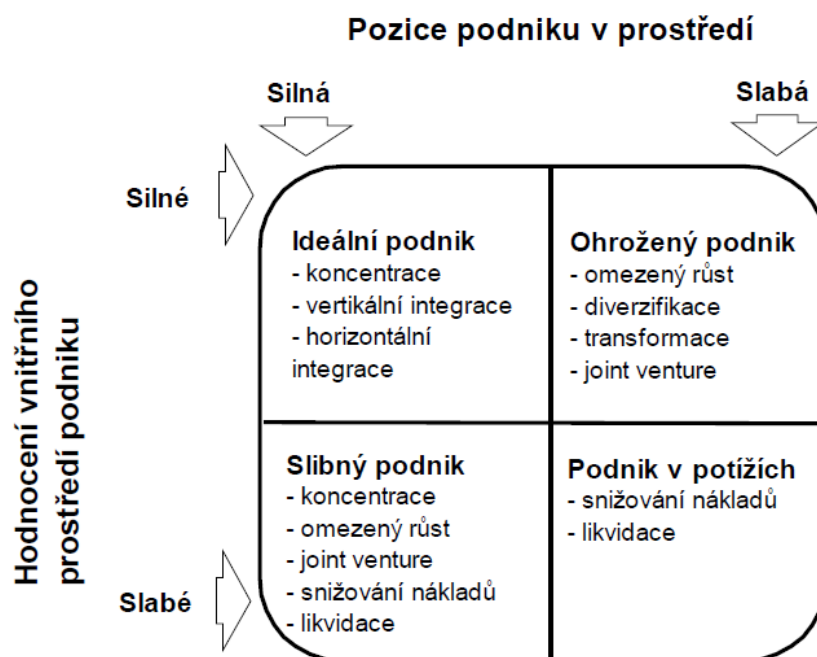
Obrázek, který je uveden výše sloužil jako základ pro další typologie. Výsledkem bylo stanovení 13 základních typů strategií, které je možné mezi sebou také kombinovat. Jedná se o tyto strategie:

- progresivní integrace,
- zpětná integrace,
- horizontální integrace,
- proniknutí na trh,

- rozvoj trhu,
- vývoj výrobku,
- soustředěná diverzifikace,
- smíšená diverzifikace,
- horizontální diverzifikace,
- joint venture,
- snížení výdajů,
- zbavování se majetku,
- likvidace. [19]

Možnosti využití těchto strategií jsou uvedeny v následujícím modelu:

Obr. 2.2 Integrovaný model strategických alternativ



Zdroj: ROLÍNEK, L. *Strategické řízení – studijní text*. 2004



Tab. 2.1 Integrovaný model strategických alternativ

<b>Strategie</b>	<b>Charakteristika</b>	<b>Příklad</b>
<b>Rozvoj trhu (Market Development)</b>	Představování současných výrobků na geograficky nových trzích.	Firma U.S. West rozšiřuje svou činnost do bývalého Sovětského svazu instalováním nových digitálních výhybkových systémů v Moskvě, Leningradě a Kyjevě.
<b>Vývoj výrobku (Product Development)</b>	Snaha zvýšit prodej zlepšením nebo modifikací současných výrobků či služeb.	Firma Camqbell Soup vyvinula novou polévku Healthy Request Soup.
<b>Soustředěná diverzifikace (Concentric Diversification)</b>	Přidávání nových výrobků a služeb, které se vztahují k dosavadní hlavní činnosti podniku.	Firma Ford Motor získala firmu finančních služeb.
<b>Smíšená diverzifikace (Conglomerate Diversification)</b>	Přidávání nových výrobků a služeb, které se nevztahují k dosavadní hlavní činnosti podniku.	Německá automobilka Daimler-Benz získává francouzskou počítačovou firmu Cap Gemini Sogeti.
<b>Horizontální diverzifikace (Horizontal Diversification)</b>	Přidávání nových výrobků a služeb, které se k dosavadní činnosti podniku nevztahují, jsou však zamýšleny pro prodej současným zákazníkům této firmy.	Firma Western Union otvírá v San Franciscu 20 obchodních domů s možností platit šekem i hotovostně.
<b>Joint venture (Společné podnikání)</b>	Dvě nebo více firem vytvoří nový právní celek, firmu, pro účely vzájemné spolupráce.	Firma McDonnell Douglas a LTV Corporation vytvořily pomocí Joint venture A-X, tzv. „Americký námořní útoční plán příští generace“.
<b>Snížení výdajů (Retrenchment)</b>	Přehodnocování nákladů a redukce majetku za účelem zrušení výroby u produktů s klesajícím prodejem a zisky.	Unisys zrušil 10 000 pracovních míst, což činilo 14% jejich celkové zaměstnávané pracovní síly.
<b>Zbavování se majetku (Divestiture)</b>	Prodej divize nebo části organizace.	Goodyear se v roce 1991 zbavil veškerého firemního majetku, který se netýkal jejího hlavního produktu – pneumatik, v hodnotě 1,3 miliardy dolarů.
<b>Likvidace (Liquidation)</b>	Prodej veškerého podnikového majetku za jeho skutečnou hodnotu.	Mezinárodní kreditní a komerční banka (BCCI) podstoupila likvidaci v roce 1992.
<b>Progresivní integrace</b>	Získávání většího podílu na	Tandy Corporation otevřela

<b>(Forward Integration)</b>	řízení maloobchodníků a distributorů vlastních výrobků nebo jejich skupování.	v roce 1991 8 nových prodejních center.
<b>Zpětná integrace (Backward Integration)</b>	Získávání většího podílu na řízení firemních dodavatelů nebo jejich skupování.	STUCO (výrobce dřevěných násad) koupil většinový podíl na pile.
<b>Horizontální integrace (Horizontal Integration)</b>	Získávání podílu na řízení firem konkurentů, spojování se s nimi nebo jejich skupování.	Dvě velké biotechnologické firmy Chiron a Cetus se spojily v r. 1991.
<b>Proniknutí na trh (Market Penetration)</b>	Zvýšení podílu současných výrobků firmy na jejích současných trzích pomocí zvýšeného marketingového úsilí.	Heinz Company vydala 650 miliónů dolarů na reklamu v roce 1992, což je více než o 18% více než v roce 1991.

Zdroj: internet, přednáška Základy řízení

## Strategie dle Kotlera

Kotler vymezuje čtyři typy strategií, přičemž za výchozí bod systematizace se zde považuje podíl na trhu jednotlivých firem. Je zde možnost volby mezi strategií tržního vůdce (vládce trhu), vyzývatele, následovatele (souběžce) a výklenkáře.

**1. Strategie tržního vůdce** – firma se většinou snaží o udržení své tržní pozice. Dochází ke konfrontaci třech úkolů a to: rozšíření celkového trhu, udržení tržního podílu uvnitř celkového trhu a vedle toho zvýšení tržního podílu. Jednou z možností jak rozšířit celkový trh je například docílit získáním nových skupin uživatelů nebo novým způsobem použití dosavadního produktu. To, aby si firma udržela tržní podíl, může být zajištěno pomocí výrazné inovace, upevněním tržní pozice například posilováním hodnoty značky.

**2. Strategie tržního vyzývatele** – tržní vyzyvatel plánovitě uplatňuje ofenzivní strategii vůči tržním vůdcům v odvětví i malým podnikům v branži. Zpravidla je tato strategie uplatňována buď politikou nižších cen a nižší jakostí nebo naopak nabídkou špičkových produktů, výrobkovou inovací, zkvalitněním servisních služeb, zkvalitněním distribučních cest k zákazníkům, které usnadní jejich uspokojování potřeb, resp. prosazováním intenzivní reklamy a propagace. [18]

**3. Strategie následovatele** – strategie zaměřená na udržení rovnováhy v branži. Podnik se přizpůsobuje konkurenci v oboru, tedy největšímu podniku a tržnímu vůdci. Jedná se zejména o přizpůsobování tržního vůdce v cenové oblasti. Za úspěšnou strategii tržních následovatelů se považuje často uvědomělá segmentace trhu a zaměření se na rentabilitu místo na tržní podíl.

**4. Strategie obsazování tržních výklenků** – tato strategie je vhodná a také využívána malými podniky, které se zaměřují a obsluhují takovou část trhu, kde je jen malá nebo žádná konkurence, ale která také vyžaduje speciální schopnosti a pro větší podniky je málo atraktivní, ale i přesto je některé používají. Přitom se může jednat o různé specializaci, např. podle trhu, skupin zákazníků, produktů, technologií apod. Snahou je získání konkurenční výhody v určité oblasti. Hledají něco, čím by se výrazně odlišili od ostatních.

Zmíněné strategie se často stávají předmětem kritiky. Meffert uvádí, že kritika strategických typů dle Kotlera je zaměřena na to, že se jedná spíše o role, o které se podnik na trhu snaží.

### **Strategie dle Portera**

Porter vychází z poznatků, že opakovaným nedostatkem tržně orientované strategie je u mnoha firem velkým problémem to, že příliš dlouho přehlížíjí a neberou vážně ohrožení své tržní pozice domácími a zahraničními konkurenty. Vedle uspokojení požadavků, které kladou zákazníci, by mělo být cílem každé podnikové a marketingové strategie nalezení takové pozice, která se snaží a umožňuje udržení nebo vylepšení naděje na zisk oproti konkurenci, resp. vytvoření nového zdroje zisku.

Porter vypracoval tři typy všeobecných konkurenčních strategií:

**1. Strategie nákladového vůdcovství** – jedná se o to, že se firma soustředí na dosažení nízkých nákladů výroby a distribuce. Vytváří si tak schopnost stanovit ceny na nižší úrovni než její konkurenti.

**2. Strategie diferenciacce** – firmou je kladen velký důraz na tu část marketingového mixu (např. na jakost, kvalitu, servis, cenu), který je zákazník považován za důležitý, na kterém si zakládají a tím si vytváří předpoklad pro konkurenční výhodu.

**3. Strategie koncentrace** – firma se při této strategii zaměří na jeden nebo na několik užších tržních segmentů. Tímto způsobem může získat o každém segmentu hluboké znalosti a na základě těchto znalostí může vytvářet bariéry vstupu a díky tomu ji ostatní konkurenti budou považovat za specialistu.

### Členění strategií dle Mefferta a Horákové

Pro doplnění jsou zde uvedena ještě další členění strategií dle Mefferta a Horákové.

Souhrnné členění strategií podle Mefferta:

- konkurenční strategie zaměřené na odběratele,
- strategie konkurenčně zaměřené,
- strategie zaměřené na zprostředkovatele odbytu,
- strategie zaměřené na zájmové skupiny,
- strategie na malých trzích,
- strategie na globálních trzích,
- strategie na trzích služeb,
- tržně orientované strategie ochrany životního prostředí,
- strategie nástrojů marketingového mixu. [3]

Horáková provedla určitý souhrn většiny výše popsanych strategií a použila šest různých třídících hledisek:

- podle trendů trhu: růstové, udržovací, ústupové,
- podle přístupu k segmentům trhu: ofenzivní, defenzivní,
- podle chování vzhledem ke konkurenci: kooperační, konfliktní,

- podle specifických skupin zákazníků: masového trhu, velkých segmentů, přilehlých segmentů, multi-segmentů, malých segmentů, tržních mezer, zaměření na potřeby zákazníka,
- podle cyklu životnosti trhu: pro trhy ve fázi zavádění, pro trhy, na kterých dochází k růstu, pro trhy nasycené, pro trhy klesající,
- podle širě pokrytí spektra rozhodovacího procesu: parciální, integrální. [3]

Uvedené příklady strategií jsou pouhým zlomkem všech možných strategií, které může firma využít k dosažení stanovených cílů.

#### 2.1.4 Cenové strategie

Tak jako u jiných strategií je velká škála různých členění, tak i u cenové strategie to není výjimkou. V následujícím textu jsou uvedeny některá členění.

#### Cenové strategie odvozené ze všeobecně platných cílů firem

Za všeobecné cíle je považováno především přežití a maximalizace běžného zisku. Firmy si samozřejmě mohou stanovit další cíle (viz tabulka) a k nim si zvolit příslušnou cenovou strategii.

Tab. 2.2 Cenové strategie odvozené ze všeobecně platných cílů firem

Všeobecně platné cíle firem	Charakteristika stávající situace	Zvolená strategická taktika
<b>Přežití</b>	těžkosti s nevyužitými kapacitami, se silnou konkurencí, se změnou přání spotřebitelů	prostřednictvím snížení cen docílení zvýšení poptávky, ceny často pod úrovní nákladů
<b>Maximalizace běžného zisku</b>	nedostatek běžného zisku	výběr cen k dosažení krátkodobého dosažení maximálního zisku
<b>Maximalizace tržního podílu</b>	snaha o získání dominantního podílu na trhu, případně určité výše předem stanoveného podílu	prostřednictvím nejnižších cen docílit dominantního tržního podílu, a tím i maximalizace zisku
<b>Vůdcovství v kvalitě</b>	snaha o získání postavení vůdce v	vysoké kvalitě odpovídají

<b>produktu</b>	kvalitě	vysoké ceny, které uhradí vyšší náklady na výzkum, vývoj, výrobu i marketing
<b>Rychlejší vstup na trh než konkurence</b>	konkurence se chystá ke vstupu na trh se stejným produktem	nízké ceny, které umožní rychlé získání stanoveného tržního podílu
<b>Stabilizace trhu</b>	nestabilní trh	ceny na úrovni konkurence
<b>Podpora dalších produktů firmy</b>	dosavadní produkt má na trhu dobré umístění a je nutné podporovat další nové produkty	

Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha: VŠE – Oeconomica 2005, s. 164.

Má-li podnik přežít, měly by jeho ceny ležet někde v intervalu, který je vymezen na jedné straně jeho náklady na zhotovení produktu a hodnotou produktu pro zákazníka na straně druhé.

### Cenové strategie pro produktové řady

Produktovou řadou se rozumí určitá skupina výrobků, které jsou si velmi blízké, mají obdobné užitné vlastnosti a jsou určeny pro stejnou cílovou skupinu zákazníků. Při stanovení cen pro jednotlivé produkty produktové řady dochází k určitým obtížím. Firma se snaží dosáhnout maximálního zisku z celé řady. Musí také zvažovat, jakou cenu zvolí pro doplňkové produkty, vedlejší produkty a sady produktů.

### Přehled některých dalších strategií stanovení cen

Tab. 2.3 Přehled některých strategií stanovení cen

<b>Strategie z hlediska cenové politiky zaměřené na konkurenci – aktivní konkurence cenou</b>	Při cenové konkurenci ovlivňují prodávající spotřebitelskou poptávku prostřednictvím cen a cenových hladin. Čím více je produkt jedinečný, tím vyšší cenu v porovnání s konkurencí může prodávající stanovit. Při cenové konkurenci ceny oscilují kolem křivky poptávky. Cenová strategie firmy může být poměrně snadno kopírována konkurenty, což může vyústit až v cenovou válku.
<b>Strategie z hlediska cenové politiky zaměřené na konkurenci – nepoužívá cenové konkurence</b>	Při necenové konkurenci prodávající minimalizují cenu rozlišením zboží či služeb pomocí stimulačních faktorů, a to způsobu dodání, rozšířením služeb, dostupností produktu atd.  Nástroje necenové konkurence:

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kvalita produktu</li> <li>• doprovodné služby</li> <li>• komunikace se zákazníkem</li> <li>• úroveň prodejního a kontaktního personálu a personálu vůbec</li> </ul>
<b>Strategie tvorby cen podle hodnoty neboli „sbírání smetany z trhu“</b>	Jedná se o vysokou cenu na poměrně malém trhu. Cena je udržována na vysoké úrovni, takže se noví zákazníci musejí segmentu přizpůsobit.
<b>Strategie poptávková</b>	Počáteční vysoká cena není dále udržována na vysoké úrovni, ale po čase dojde k jejímu snížení. Výrobek bývá upraven tak, aby se odlišil od předchozích modelů. Někdy se mění jeho vzhled, jindy balení, způsob marketingové komunikace, distribuce atd. tak, aby to odpovídalo snížení cen. Cena je udržována na nižší úrovni tak dlouho, pokud je po výrobku či službě poptávka. Pokud nastane snížení prodeje, dochází často k dalšímu snížení ceny.
<b>Strategie průniková</b>	Jedná se o strategii, která vychází ze stanovení velmi nízké ceny s cílem co nejrychleji proniknout na trh, ovládnout ho a získat výhody, které poskytuje produkce ve velkém.
<b>Strategie jedné (jednotné) ceny</b>	U stejných produktů, za stejných podmínek, dlouhodobě stejná dobře známá cena. Tato strategie se osvědčila při bohatém sortimentu podobného zboží.
<b>Strategie preventivní tvorby cen</b>	Je podobná průnikové strategii, ale má jiný účel. Jejím smyslem je odradit potenciální konkurenty před vstupem na trh nebo dosáhnout co největšího objemu prodeje dříve, než se dostaví konkurence. Cena se stanoví nízko nad úrovní režijních nákladů. Zisk na jednotku produkce je nízký.
<b>Strategie zvyšování cen</b>	<p><b>Odložené stanovení ceny.</b> Společnost nestanoví konečnou cenu, dokud není produkt dokončen nebo dodán.</p> <p><b>Klauzule o dodatečném navýšení ceny.</b> Společnosti po zákazníkovi vyžaduje, aby zaplatil současnou cenu a veškeré nebo částečné zvýšení inflace, k němuž dojde před dodáním.</p> <p><b>Unbundling.</b> Společnost ponechává cenu, ale odstraní nebo účtuje samostatně jeden nebo více prvků, které byly dříve součástí dodávky, například dodání nebo instalace zdarma.</p> <p><b>Omezování slev.</b> Společnost nařídí svým pracovníkům prodeje, aby neposkytovali obvyklé hotovostní nebo množstevní slevy.</p> <p>Každý z uvedených způsobů má rozdílný dopad na zákazníka.</p>
<b>Strategie vysokých cen</b>	Strategie vysokých cen bude použito v následujících případech: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. výrobek či služba jsou jedinečné, případně patentově chráněné,</li> <li>2. výroba je obtížná,</li> <li>3. vysoká cena neodrazuje určité segmenty zákazníků (velikost segmentů je pro firmu postačující),</li> <li>4. trh je příliš malý, než aby přilákal konkurenci,</li> <li>5. výrobek si vyžaduje vysokou kvalifikaci zaměstnanců,</li> </ol>

	případně jejich odborné vyškolení, 6. finanční možnosti firmy jsou omezené.
<b>Strategie snižování cen</b>	Strategie se využívá ve snaze ovládnout trh nižšími náklady, než jaké má konkurence.  Tato strategie obsahuje několik pastí: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>past nízké kvality</b> – zákazníci budou předpokládat nízkou kvalitu</li> <li>• <b>past křehkého tržního podílu</b> – získá se podíl, nikoliv věrnost trhu</li> <li>• <b>past mělkých kapes</b> – konkurenti také mohou snížit ceny a díky svým vyšším finančním rezervám ustát situaci</li> </ul>
<b>Strategie nízkých cen</b>	Strategie nízkých cen bude použita v opačných případech než strategie vysokých cen.
<b>Strategie různých cen</b>	U stejných produktů: v období zavádění na trh, u osobního prodeje, podle různých teritorií.
<b>Strategie zaváděcích cen</b>	Při uvedení na trh uplatnění zaváděcího poplatku, poté poplatky udržovací.
<b>Strategie cenových zón</b>	Nabídka různých variací jednoho produktu za rozdílné ceny.
<b>Strategie ceny odvozené od psychologického významu čísel</b>	Strategie lichých čísel (nejčastěji 7 a 9); strategie sudých čísel (nejčastěji 8); 1,99 namísto čísla 2; strategie symbolického významu čísla.
<b>Strategie velkých a opakovaných nákupů</b>	Využívá poskytování slev, premií.
<b>Strategie doporučených maloobchodních cen</b>	Cenu doporučuje výrobce a zároveň ji vyznačuje na výrobcích.

Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha: VŠE – Oeconomica 2005, s. 159-160 – upraveno.

### 2.1.5 Vyhodnocování strategií

Za rozhodovací fázi se považuje volba strategie. Strategie bývají vyhodnocovány podle dvou základních charakteristik, a to:

- efektivnosti** – bereme v úvahu to, je-li strategie schopna dosáhnout vytyčeného cíle,
- spolehlivosti** – v tomto případě se zjišťuje, je-li strategie vzhledem k působení vlivů prostředí schopna dosáhnout vytyčeného cíle.



V případě marketingových strategií se také hodnotí jejich:

- **prospěšnost – žádoucnost** (otázky, které si můžeme klást, jsou např.: Jak navržená strategie pomáhá dosažení cílů? Je přijatelná míra rizika, která je se strategií spojena? Je strategie v souladu se záměry managementu? Napomáhá strategie vyvážení portfolia? Jaký objem investic bude vyžadovat?),
- **proveditelnost** (Jaké problémy jsou spojeny se strategií?)
- **komerční životaschopnost** (Bude dosažen strategií požadovaný zisk? Jak strategie ovlivní cash-flow? Je strategie dostatečně účinná v případě odvetných opatření konkurence?). [3]

Strategie se vyhodnocují jak před implementací, tak po jejím provedení.

### 2.1.6 Přijatelnost strategie

Přijatelností se rozumí především ta skutečnost, že uvažovaná strategie v případě přijetí uspokojí všechny rozhodující zainteresované stakeholders a to především:

- zákazníky,
- vlastníky,
- management a ostatní pracovníky firmy,

a zda bude přijatelná také

- pro stát,
- orgány místní správy,
- banky, resp. ostatní aktéry finančních trhů,
- obchodní partnery,
- a koneckonců i konkurenty firmy. [5]

V případě, že firma uvažuje o určité strategii, měla by být především hodnocena také z pohledu kritérií, která se výše uvedeným stakeholders bezprostředně týkají. Může se jednat o tyto hlediska: reálnost uvažované tržní ceny výrobků, možnosti uspokojení tržní poptávky, vytvoření distribučních kanálů, podílu firmy na trhu, návratnosti vynaložených prostředků,

vývoje kapitálové struktury a tržní hodnoty firmy, ziskovosti, vývoje nákladů, mezd, zaměstnanosti, dopadů na životní prostředí aj.

### **2.1.7 Uskutečnitelnost strategie**

Když uvažujeme o uskutečnitelnosti strategie, bereme zde v úvahu především to, abychom zajistili výrobní faktory, které jsou pro realizaci strategie nutné, např.: kapitál, technologie, pracovní sílu s požadovanou kvalifikací, energii, suroviny a materiál, know-how, licence, informace atd. Další důležitou věcí, na kterou nesmíme při podnikání zapomínat, jsou nejrůznější povolení, licence, atesty.

Každý podnik musí myslet na to, aby potřebné výrobní zdroje byly k dispozici v pravý čas. Součástí by také měla být analýza „strategického cash flow“, případně další studie dostupnosti dalších kategorií výrobních zdrojů, které jsou nezbytné pro realizaci strategie.

Zvolená strategie by měla být také v souladu s existující firemní kulturou a organizací, alespoň do té míry, že předpokládané změny, které by přinesla nová strategie do podniku, jsou pozitivní a také reálné. Významný aspekt, který je nutno v této fázi zvažovat, je hledisko stabilního vývoje organizace (podniku, firmy), která se bude strategií řídit. Stabilitou je zde chápáno to, že organizace musí být během realizace strategie připravena na eliminaci náhodného působení rušivých vlivů, například klimatických, stávek, nepředpokládaného zhoršení ekonomické situace atd.

## **2.2 Sociální firma**

**Sociální firma** – ekonomicky udržitelný podnikatelský subjekt působící na běžném trhu. Zaměstnává určité procento znevýhodněných osob (zdravotně či sociálně) společně s lidmi bez znevýhodnění, a díky tomu dochází k vzájemné integraci.

Sociální firmou je firma, která splňuje dva hlavní cíle:

- podnikat a
- zaměstnávat osoby znevýhodněné na běžném trhu práce. [16]

## Sociální firma

- poskytuje svým zaměstnancům určitou míru podpory (zejména při zaučení, příp. i během zaměstnání),
- zároveň usiluje o maximální využití schopností a potenciálu všech svých zaměstnanců,
- klade důraz na profesní rozvoj svých spolupracovníků a umožňuje jejich další vzdělávání,
- řídí se standardy sociálních firem. [16]

Sociální firmy nebo také další typy sociálních podniků již v mnoha evropských zemích několik let úspěšně fungují nezávisle na tom, zda jsou tyto pojmy legislativně vymezeny, např. sociální podnik ve Finsku, nebo vymezeny nejsou, např. sociální firmy ve Velké Británii. V České republice pojem sociální firma není legislativně vymezen, dokonce není ani příliš znám.

Podle stádia vývoje Social Firms UK se rozlišují tyto typy sociálních firem:

**a) Sociální firmy (Social Firms)** – splňují všechny atributy a charakteristiky dle výše uvedených definic, zejména procentuální podíl znevýhodněných zaměstnanců a podíl příjmů sociální firmy.

**b) Vznikající sociální firmy (Emerging Social Firms)** – jsou firmy v počátečním stádiu rozvoje. Jsou to tedy firmy, které usilují o splnění výše uvedených hodnot a charakteristik sociální firmy. Mají zpracovaný svůj podnikatelský plán, který ukazuje, jakým způsobem a kdy dosáhnou toho, aby alespoň 25 % zaměstnanců tvořily osoby znevýhodněné a aby příjem z podnikatelské činnosti tvořil min. 50 %. V této fázi jsou organizace ještě stále z velké části závislé na příjmech, které jsou získávány z jiných zdrojů a neplynou tedy z jejich podnikatelské činnosti.

**c) Potenciální sociální firmy (Potential Social Firms)** – jsou podniky nebo jiné organizace, které mají určitý potenciál transformovat se na sociální firmu. Potenciální sociální firma má již vytvořený podnikatelský záměr, který hodlá dále rozpracovat do podnikatelského plánu.

### **2.2.1 Sociální firmy v České republice**

První sociální firma v ČR vznikla v roce 1999 při občanském sdružení Fokus Praha a měla název „Jůnův statek“. Jedná se o penzion s restaurací zaměstnávající lidi s duševním onemocněním. Zkušenosti z provozu tohoto statku ukazují, že subjekt takového typu je schopný podnikat přitom nabídnout pracovní příležitosti lidem, kteří jsou nějakým způsobem znevýhodnění na běžném trhu práce, na kterém mají často problém obstát. Zároveň se ukazuje, že je vhodné rozvíjet a vytvářet další sociální firmy a tím zvyšovat možnosti pracovního uplatnění právě těmto znevýhodněným osobám. Vzhledem k tomu, že v ČR není model sociální firmy příliš známý, rozhodly se dvě neziskové organizace, Fokus Praha (občanské sdružení pro péči o duševně nemocné, [www.fokus-praha.cz](http://www.fokus-praha.cz)) a Sananim (občanské sdružení pro prevenci a léčbu drogových závislostí, [www.sananim.cz](http://www.sananim.cz)) realizovat projekt, který nesl název „Rozvoj sociální firmy“. Hlavním cílem projektu bylo představit v ČR sociální firmu jako jeden z modelů zaměstnávání znevýhodněných osob.

### **2.2.2 Základní východiska**

Při formulování celkové koncepce sociální firmy se vychází ze základních myšlenkových přístupů orientovaných na člověka, které mají své kořeny v existenciální filosofii.

Za klíčové teze je považováno následující:

- člověk je svobodná, rozumná bytost odpovědná za své jednání,
- osobnost se formuje především díky svým vztahům k druhým lidem,
- celkové založení člověka je pozitivní ve smyslu sociálnosti, racionality a pohybu vpřed,
- člověk celý život žije uprostřed volby. [13]

Sociální prostředí nabízí právě možnost zaměstnání v týmu, ve kterém se člověk hodnotí a srovnává s ostatními lidmi. V konkrétní práci, ke které jsou potřebné dané znalosti, schopnosti a dovednosti, se rozvíjí lidská osobní identita. Pro osoby znevýhodněné je zaměstnání často právě tou jedinou možností spojení se světem a společností tzv. „normálních a zdravých“. Zaměstnání je klíčovým bodem při integraci znevýhodněných osob do běžného života.

### **2.2.3 Společenská odpovědnost firem**

Při formulování charakteristik a standardů sociální firmy lze vycházet z konceptu společenské odpovědnosti firem, sociální ekonomiky a sociálního podnikání.

Společenskou odpovědnost firem můžeme vyjádřit jako kontinuální závazek podniku chovat se eticky a přispívat k ekonomicky udržitelnému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšování kvality života zaměstnanců a jejich rodin, stejně jako lokální komunity a společnosti jako celku.

Společenská odpovědnost firem je určitým trendem, který se snaží apelovat na změnu orientace firem z krátkodobých cílů na dlouhodobé, nebo např. z maximálního na optimální zisk. Tyto firmy se snaží chovat tak, aby zohlednily potřeby jak svého vnitřního, tak vnějšího prostředí, aby přispívaly k udržitelnému rozvoji, byly transparentní a obecně napomáhaly celkovému zlepšení stavu společnosti v rámci i nad rámec svého komerčního působení.

V případě samotné volby firmy, že se stane společensky odpovědnou, si dobrovolně stanovují závazky v oblasti ekonomické, sociální a environmentální, které přesahují rámec dané legislativy a obchodních smluv.

#### **Závazky společensky odpovědné firmy v ekonomické oblasti:**

- dodržování kodexu podnikatelského chování firmy (příp. etický kodex),
- transparentnost,
- uplatňování principů dobrého řízení (corporate governance),
- odmítnutí korupce,
- vztahy s akcionáři (shareholders dialogue),
- v oblasti chování k zákazníkům, spotřebitelům, dodavatelům, investorům,
- ochrana duševního vlastnictví. [13]

### **Závazky společensky odpovědné firmy v sociální oblasti:**

- firemní filantropie,
- dialog s tzv. stakeholders,
- zdraví a bezpečnost zaměstnanců,
- rozvoj lidského kapitálu,
- dodržování pracovních standardů, zákaz dětské práce,
- vyváženost pracovního a osobního života zaměstnanců (work-life balance),
- rovné příležitosti (pro ženy a muže a ostatní znevýhodněné skupiny obecně),
- rozmanitost na pracovišti (etnické minority, handicapovaní a starší lidé),
- zajištění rekvalifikace propuštěných zaměstnanců pro jejich další uplatnění,
- jistota zaměstnání,
- lidská práva. [13]

### **Závazky společensky odpovědné firmy v environmentální oblasti**

- ekologická výroba, produkty a služby (standarty řady ISO 14000 a EMAS),
- ekologická firemní politika (recyklace, používání ekologických produktů),
- zmenšování dopadů na životní prostředí,
- ochrana přírodních zdrojů. [13]

Samozřejmě, že ne každá firma, která je přihlášena ke konceptu společensky odpovědné firmy, lze označit za firmu sociální. Tu vymezuje především kromě podnikatelské aktivity hlavně to, že zaměstnává znevýhodněné osoby a poskytuje jim určitou podporu. Nicméně standardy sociální firmy (díky kterým je sociální firma vymezována a upřesňována), mají ke konceptu společenské odpovědnosti firem blízko.

#### **2.2.4 Sociální podnik**

V případě, že bychom chtěli definovat, co je to sociální podnik, neexistuje jednotná definice. V zahraniční literatuře jich můžeme najít hned několik. Mezi ty nejjednodušší patří ta, kterou

uvádí britská Koalice sociálních podniků (Social Enterprise Coalition), která říká, že sociálním podnikem je ten, který podniká za účelem naplňování sociálního cíle.

Společné charakteristiky sociálních podniků:

- **orientace na podnikání** - sociální podniky jsou přímo zaměřeny na tržní produkci výrobků a služeb,
- **sociální cíle** – sociální podniky mají explicitně vymezené sociální a/nebo environmentální cíle jako např. vytváření pracovních míst nebo poskytování služeb pro místní komunitu.
- pro mnoho sociálních podniků je také charakteristické **sociální vlastnictví**. Sociální podniky jsou autonomní organizace, jejichž řízení a vlastnická struktura jsou běžně založeny na spoluúčasti zainteresovaných (zaměstnanci, uživatelé, klienti, místní komunita) nebo členů správních rad či ředitelů, kteří řídí podnik jménem zainteresovaných. Ti jsou odpovědní jim a širší komunitě za sociální, environmentální a hospodářský dopad. Zisk může být rozdělen mezi zainteresované nebo využit ve prospěch komunity. [13]

Není nutností, aby byly sociální podniky vymezeny právní formou. Jsou charakterizovány především svou povahou, svými vlastnostmi, tzn. sociálními cíli a výsledky, na základě toho jak je jejich sociální poslání zabudováno do struktury a systému řízení a způsobem, jak využívali své zisky z podnikatelské činnosti.

Mezi typy takových podniků například ve Velké Británii patří: rozvojové trusty, podniky místního hospodaření, odborové svazy, družstva a sociální firmy.

### 2.3 Sociální podnikání a sociální firmy v ČR

Sociální firma může vzniknout několika různými cestami. Prvním způsobem jako zcela nový subjekt vybudovaný „na zelené louce“, transformací z chráněné dílny nebo tréninkového zařízení. Druhým způsobem může být také díky přeměně z běžné komerční firmy, která se přihlásí k hlavním hodnotám sociální firmy a naplňuje její standardy.

### **2.3.1 Proč sociální firma?**

V České republice existuje pro lidi se zdravotním postižením několik možností pracovního uplatnění, ale ne vždy dochází k tomu, že lidé získají nabídku stálého pracovního místa. Mezi možnost, které jsou nabízeny, patří především chráněné dílny, které nabízejí jak pracovní rehabilitaci, tak pracovní uplatnění, ale ve většině případů na dobu určitou. V případě pracovní rehabilitačního procesu je také možnost nácvikových míst. Všechny tyto možnosti jsou poskytovány neziskovými organizacemi, na které lidé se zdravotním postižením často dostanou kontakt na úřadu práce, pokud jsou zaevidováni jako zájemci či uchazeči o zaměstnání.

Pokud by se chtěl člověk s určitým druhem zdravotního postižení uplatnit na otevřeném trhu práce, moc možností nemá oproti lidem, kteří nemají žádné zdravotní problémy. Například v Praze existuje kolem šesti výrobních družstev invalidů a přibližně 30 firem, které zaměstnávají více než 50% občanů se zdravotním postižením. Jak vyplývá ze statistik Úřadu práce hlavního města Prahy, je tento počet nedostatečný. Další možností je snaha o získání pracovního místa na otevřeném trhu práce, ale vzhledem k tomu, že prvořadým cílem těchto firem je tvorba zisku, jsou na pracovníky kladeny takové požadavky, které jsou i pro některé zdravé lidi bez postižení často nedosažitelné.

Lidé se zdravotním postižením (ZPS), kteří potřebují po nástupu do zaměstnání delší dobu, aby se zařadily do pracovního procesu, zadaptovaly se a při výkonu své činnosti potřebují dlouhodobou a opakovanou podporu, si práci většinou neudrží a dochází k tomu, že se vracejí do péče organizace či státu. Je tomu tak, protože běžná firma není připravena ani schopna tuto podporu poskytovat. Sociální firma ano, jelikož zohledňuje znevýhodnění svých zaměstnanců, poskytuje jim přiměřenou podporu a přitom vykonává podnikatelskou činnost.

**Sociální firma je novým modelem, který zaměstnává znevýhodněné na trhu práce.**

Jak pro osoby zdravotně znevýhodněné tak samozřejmě i pro osoby sociálně znevýhodněné je obtížné získat a udržet si práci. Může se jednat například o bezdomovce, bývalé uživatele návykových látek nebo také pro lidi, kteří se vracejí z vězení. V případě, že se jedná o bezdomovce, je zde několik faktorů, které jsou překážkou. Většinou jsou tito lidé bez



dokladů, trvalé adresy a tento pobyt přináší také sociální a společenské problémy. Ve druhém případě, kdy jsou další problémovou skupinou bývalí uživatelé návykových látek, se může jednat o překážky základního vzdělání, žádná pracovní praxe a ve většině případů také záznam v rejstříku trestů. Právě pro tyto osoby se může stát sociální firma jako první možnost pro získání zaměstnání a také chybějící praxi anebo na druhou stranu pro obnovení pracovního procesu po delší časové abstinenci. Poslední skupinou problémových osob jsou lidé, vracejí se z vězení a zde je největší překážka právě daný záznam v rejstříku trestů, na základě které je obtížnější obstarat si práci.

**Vznik sociálních firem je důležitým krokem pro začleňování znevýhodněných osob do běžného života!**

### **2.3.2 Zaměstnanci sociální firmy**

Sociální firma zaměstnává jak osoby bez jakéhokoliv znevýhodnění tak také osoby znevýhodněné.

Mezi znevýhodněné lze považovat, jak již bylo zmíněno výše:

- a) zdravotně postižené** – tzn. tělesně a mentálně postižení, osoby s kombinovaným postižením a duševně nemocní. Těmto lidem sociální firma zajišťuje určitou míru asistence přímo na pracovišti dle jejich individuálních potřeb.
- b) sociálně znevýhodněné** – např. osoby po návratu z vězení, bezdomovci, bývalí uživatelé návykových látek apod. Těmto lidem sociální firma zajišťuje rekvalifikaci, získání pracovních dovedností a praxi.

### **2.3.3 Přínosy sociálních firem**

Důležitou součástí trhu jsou sociální firmy. Díky nim mohou znevýhodněné osoby najít pracovní uplatnění. Firmy nabízejí své výrobky a služby, vstupují na běžný trh a vytvářejí pracovní prostředí, které se blíží běžnému. Společná práce této specifické skupiny lidí s lidmi bez znevýhodnění bourá určité předsudky, které jsou v této společnosti zažitě. Delší adaptací

při nástupu do zaměstnání a poskytování větší a delší podpory v průběhu vykonávané práce umožňuje dlouhodobé udržení si práce v sociální firmě.

Touto prací dochází jak k materiálnímu prospěchu, tak současně také k pocitu seberealizace a společenské užitečnosti. Snaží se včlenit člověka do sociálních vztahů, uspokojuje jeho potřeby ctižádosti, sebeuplatnění a sebeúcty. Právě to jsou hodnoty, které stojí za podporu rozvoje sociálních firem.

Důležitým prvkem pro každého zaměstnance sociální firmy je také to, že dostávají za svou práci mzdu. Tím se stávají ekonomicky soběstačnými a nejsou závislí pouze na finanční podpoře státu. Vznikem právě těchto firem se také snižuje nezaměstnanost, protože je snaha o vytváření více pracovních míst pro osoby znevýhodněné, kteří to mají na trhu s uplatněním složitější. Existence a rozvoj sociálních firem tak prospívá nejen zaměstnancům samotným, ale i celé společnosti. I to mohou být důvody, proč se vyplatí jejich vznik a rozvoj podporovat.

## **2.4 Standardy sociální firmy**

Standardy sociální firmy vznikly z potřeby definovat a rozpoznat sociální firmu v podmínkách ČR a tím ji odlišit od dalších modelů zaměstnávání znevýhodněných osob. Mají napomoci k ujasnění hlavních charakteristik sociální firmy a porozumění základním hodnotám, ke kterým se sociální firma hlásí.

Sociální firma je součástí sociální ekonomiky. Snaží se vyvíjet svou podnikatelskou činnost za účelem naplňování sociálních cílů. Při tvorbě standardů byla využita inspirace britského modelu sociální firmy.

Cílem standardů je zajištění transparentnosti sociálních firem ve vztahu k:

- **zákazníkům**, kteří využívali jejich služeb a kladou důraz nejen na kvalitu a cenu poskytovaných služeb a produktů, ale také na to, kdo a jak tyto služby či výrobky nabízí. Tedy zákazníkům, kteří reflektují i tzv. „sociální hodnotu“ nakupovaného zboží.

- **zaměstnancům**, zejména z řad znevýhodněných osob na trhu práce, osob, které se obtížně uplatňují na běžném pracovním trhu. Standardy jsou tak zárukou zaměstnancům, že jim sociální firma nabídne kvalitní pracovní prostředí, s ohledem na jejich handicap, ale přitom s důrazem na maximální využití jejich schopností a dovedností. Zaručují, že se zaměstnanci mohou dále profesně i osobnostně rozvíjet a v případě nezvládnutí práce v sociální firmě nebo vzniklé krizové situace jim bude umožněna návaznost na organizace a profesionály, kteří jim pomohou v řešení vzniklé situace.
- **veřejným institucím**, s cílem představit model sociální firmy a její přínosy z hlediska politiky zaměstnanosti, rovných příležitostí i místního rozvoje.
- **organizacím a agenturám** podporujícím rozvoj podnikání, kterým standardy umožní pochopit principy sociální firmy. Ta je podnikatelským subjektem, má ovšem specifika, která je třeba při přípravě a rozvoji podnikatelských aktivit zohlednit.
- **poskytovatelům služeb v oblasti zaměstnanosti** (např. agentury podporovaného zaměstnávání, úřady práce), aby mohli svým klientům nabídnout sociální firmu jako jednu z vhodných možností zaměstnávání pro znevýhodněné osoby a poskytnout jim adekvátní informace o zaměstnávání v sociální firmě.
- **potenciálním donátorům a investorům**, kteří mají zájem podporovat rozvoj sociálních firem, jakožto vhodného modelu zaměstnávání.

Standardy mají také sloužit jako vodítko pro zakladatele sociálních firem a společností, které se sociální firmou chtějí stát.

Jsou také podkladem pro budoucí systém certifikace sociálních firem.

Tab. 2.4 Systém certifikace sociálních firem

Pilíř	Standardy
DEFINICE	1- Poslání sociální firmy
I. PODNIKÁNÍ	2 – Podnikání 3 – Financování 4 – Provoz sociální firmy 5 - Informovanost a prezentace
II. ZAMĚSTNÁVÁNÍ	6 – Znevýhodnění zaměstnanci 7 – Pracovní smlouvy a mzdy 8 – Etické principy a vnitřní komunikace 9 – Organizační struktura
III. PODPORA	10 – Adaptace 11 – Udržení 12 – Profesní rozvoj 13 – Spolupráce sociální firmy

Zdroj: Publikace Sociální firma – výzva v podnikání 21. století

## 2.5 Postoje společnosti k postiženým lidem

Zdraví je považováno za vysoce ceněnou hodnotu, která je člověkem jen málokdy uvědomována jako opravdu stěžejní hodnota kvalitního života. Pokud však nastane situace, kdy jedinec onemocní, pak si začíná uvědomovat hodnotu zdraví ze zcela jiného úhlu pohledu. Mnoho lidí má ale pocit, že se jich žádné nemoci a postižení netýkají do té doby, než se něco změní a realita je rázem jiná.

Vztah k postiženým lidem je obecněji výrazem tolerance k odlišnosti, respektování individuality, je výrazem odrazem hodnot a kvality člověka a celé společnosti. [2]

Lidská společnost měla odjakživa členy, kteří se v určitých znacích lišili od ostatních (vzhledem, smyslovými či tělesnými vadami, duševním stavem, nemocemi). Důležité však bylo, aby se jednotliví členové společnosti i společnost jako celek musela umět vyrovnat s těmito odlišnými členy. V průběhu vývoje společnosti se tento vztah měnil.

Každá kultura si určuje co je a není pro ni přijatelné. Jednotlivé hodnoty se mohou lišit mezi kulturami a to v tom smyslu, že to co je někde v normě, jinde může být bráno jako patologický jev. Každá společnost má stanoven svůj ideál, ze kterého pak vyplývá to, co je a není dobré, co je normální, co je přijatelné a co nežádoucí. To se samozřejmě vztahuje i k přijímání jednotlivých členů společnosti a to jak podle odlišnosti v chování, tak fyzickým vzhledem či jinými charakteristikami. Z psychologického hlediska patří mezi základní aspekty tělesného postižení: nedostatečnost pohybových schopností, deformovaný zevnějšek, sociální izolace atd.

Ve vztahu k postiženým lidem je také zmiňován emocionální postoj, který má dva póly. První pól je předmětem soucitu, protože je potkalo neštěstí (většinou bez vlastního zavinění). Do druhého pólu je řazen odpor a hrůza, poněvadž symbolizují něco negativního, čemu je lépe se vyhnout, před čím by člověk měl být „ve střehu“, více obezřetný. Svou úlohu zde hraje také neinformovanost.

Postižený člověk získává ve společnosti i specifickou sociální roli (jako člověk nemocný). Podstatou je přiznání určitých privilegií, ale na druhé straně ztráta některých práv, která mají pouze zdraví lidé. Problémem mnohdy bývá integrace do majoritní společnosti. Nejlépe jsou postižení akceptováni vlastní rodinou. Lidé s handicapem bývají často vnímáni jako postižené objekty, pro které je nutné neustále něco dělat, a díky této skutečnosti nejsou považováni za rovnocenné partnery. Společnost si přitom neuvědomuje, že například zapojení do pracovního procesu těmito lidem dodává pocit vlastní důležitosti a schopnosti být samostatní i když jenom částečně.

Pro handicapovaného jedince není zcela jednoduché smířit se s danou situací a žít s postižením a vědomím celoživotní pomoci druhých. Pro pomáhajícího a pečujícího je tato činnost také nejednou vysoce psychicky a fyzicky náročnou, byť pomoc vykonává zcela dobrovolně. [2]

Jak již bylo zmíněno, důležité je jak se společnost chová ke svým handicapovaným členům a jak je integruje do zdravé společnosti. Na základě toho, se vyznačuje vyspělost každé země.

Mezi hlavní problémy v zaměstnávání a tedy i následné integraci občanů se zdravotním postižením patří především:

- zajištění úpravy pracoviště a bezpečnosti práce;
- dojíždění do zaměstnání;
- charakter práce s ohledem na postižení;
- pracovní doba;
- pracovní prostředí;
- ohled spolupracovníků a nadřízených na druh pracovního omezení;
- vhodný způsob komunikace s nimi;
- mzdové ohodnocení;
- možnost flexibility v pracovní náplni. [2]

K faktorům, které byly uvedeny výše, lze započítat také interpersonální vztahy, které hrají důležitou roli a mohou ovlivňovat zdravotní stav handicapovaného zaměstnance.

Problematika postižených lidí byla v České republice až do 90. let velmi tabuizována. Společnost se nejdříve musela vyrovnat s tím, že takoví jedinci existují, kolik jich vůbec je a že se nejedná o nezanedbatelnou část společnosti. České společnosti to chvíli trvalo, než si začala pomalu a neochotně zvykat na to, že ne všichni jsme stejní. Objevil se strach a obavy z toho vidět postiženého a mít možnost s ním komunikovat. Postupně docházelo k tomu, že nemocní se přestali skrývat za zdmi svých domovů, případně ústavů a nemocnic a doslova vyjeli do ulic. I dnes ale existuje spousta lidí, kteří se s integrací handicapovaných lidí mezi zdravou populací (např. do škol, na pracoviště) nesmířili vůbec. Lidé o této problematice mnoho nevěděli, do té doby, kdy se s postiženým člověkem nesetkali ve svém okolí.

Společnost se snaží bourat fyzické bariéry, což se zdá poměrně jednodušší, na rozdíl od těch psychických, k jejichž odbourání je třeba řada let.

Stále je řada problémů, které integraci handicapovaných provázejí jako například:

- stále nepříznivé klima ve společnosti;
- nedostatek finančních prostředků na vytvoření podmínek pro integraci;

- nedostatek zkušeností a odborných znalostí – například pedagogů;
- nedostatečné ohodnocení pedagoga, který se věnuje handicapovanému dítěti;
- nedostatek osobních asistentů a jejich špatné finanční ohodnocení. [2]

Postupem času docházelo ke vzniku řady nestátních sdružení a nadací (např. Nadace život s diabetem), které pomáhají lidem s různými nemocemi, aby prožili co nejkvalitnější a plnohodnotný život. Velmi dobrým řešením je začít s integrací postižených do společnosti od nejútlejšího věku, tedy od mateřských školek. Výsledkem je to, že si děti zvyknou, že populace je „různobarevná“ a začnou vnímat i jiné kvality života a vážit si základních hodnot, které utvářejí tento svět.

Integrace handicapovaných mezi zdravou populací přináší postiženým větší možnost zapojení se mezi zdravé jedince, možnost prožívat život rozmanitěji, zvyšují se podmínky pro všestrannější rozvoj osobnosti handicapovaného, pro soběstačnost a přizpůsobivost, pro možnost uplatnění na trhu práce a naopak se snižují rozdíly ve způsobu života, pocity vyřazenosti a násilného dělení společnosti na zdravé a nemocné. Ze strany společnosti se zvyšuje sociální citění, tolerance a ohleduplnost. [2]

Morální kodex zajišťuje užívání svobody a hodnot, které svoboda přináší. Jeho rozpuštění by vedlo ke zničení svobodného života a společenských principů demokracie. Každý člověk by měl mít určitá práva a svobody, které mu umožňují plné prožití vlastního života. Mezi taková práva svobody můžeme zařadit například právo žít, právo pracovat, vzdělávat se, právo věřit, že život má smysl, být sám sebou, mít své sny a iluze, být nerozumný, nevědět vše, co chtějí druzí, nebýt vždy vzorem dokonalosti, být šťastný, veselý, mít svou náladu, mít rád, mít strach atd.

## **2.6 CEFEC**

**CEFEC** – Konfederace evropských sociálních firem, zaměstnaneckých iniciativ a sociálních družstev

CEFEC Sociální Evropa je jedinou sítí sociálních firem v celé Evropě, která byla založena v roce 1987. Jedná se o participativní a integrační síť, pracující jménem svých členů ve všech členských státech EU, aby:

- podporovali model sociální firmy na evropské, národní a regionální úrovni,
- shromažďuje údaje a eviduje dopady sociálních firem,
- usnadňuje vytváření sítí a sdílení osvědčených postupů mezi členy,
- sdílení dovedností a odborných znalostí členů,
- povzbudit a prozkoumat možnosti pro další výzkum v modelu sociální firmy, neboť působí v různých zemích EU,
- podporovat a pomáhat všude, kde je to možné. [17]



### **3. Praktická část – analýza současného stavu**

V praktické části je nejdříve zmíněn podnik a jeho charakteristika, na který je tato diplomová práce orientována.

#### **3.1 Charakteristika podniku**

##### **3.1.1 Historie výrobního družstva IRISA**

Výrobní družstvo IRISA bylo založeno v roce 1954 pod názvem Sklářské lidové družstvo. Z počátku existence tohoto družstva bylo zahrnuto do výrobního programu výroba skleněných ručně vyráběných vánočních ozdob a kartonážní výroba. První zmínka o výrobě vánočních ozdob ve Vsetíně je z roku 1920, kdy se sklář Ludvík Ondra pokoušel vyfouknout první tvary a již v říjnu 1921 měl připraveny první výrobky k prodeji potenciálním zákazníkům. Stal se tak prvním výrobcem skleněných vánočních ozdob a zároveň také konkurentem německých výrobců, jejichž výrobky se k nám dovážely. Když se začal obchod úspěšně rozvíjet, přibral v roce 1922 další dva foukače. Začaly se vyrábět nejen typické tvary jako koule, zvonky a špice, ale i lisované figurky. V letech 1925-1928 se výroba rozšířila po celé republice. Zájem byl velký až do roku 1930, kdy začala hospodářská krize, a došlo k jistým odbytovým problémům. Od roku 1935 se výroba vánočních ozdob začíná znovu rozvíjet.

Roku 1969 vzniká IRISA jako družstvo invalidů a současně je zahájen další výrobní program. Do něj je zahrnuta činnost, která se zabývá zpracováním termoplastů vstřikováním a vakuovým tvarováním. Tento výrobní program se začal dynamicky rozvíjet. Změny, které následovaly po roce 1989 a otevření domácích i zahraničních trhů vedly vedení družstva k radikálním změnám ve výrobním programu zpracovávání termoplastů. I z tohoto důvodu roste potřeba nových výrobních prostor, proto byl zakoupen pozemek ve Vsetíně, Rokytnici a vybudovány nové závody "Lisovna" a "Nástrojárna." Z hlavního výrobního programu - hračky, byla výroba přeorientována na nový program - technicky náročné výlisky pro automobilový průmysl.

### **3.1.2 Současnost**

Družstvo i nadále plní své původní poslání, kterým je zaměstnávání převážně osob se změněnou pracovní schopností, kterých je z celkového počtu zaměstnanců téměř 60 %.

Pro neustálé rozšiřování technicky náročných prací je průběžně renovováno technické zařízení a byl zaveden nový systém kvality. Certifikace byla provedena německou společností TÜV Anlagentechnik GmbH, Rheinland/Berlin-Brandenburg podle norem:

1998 ISO 9001:1995

2001 ISO 9001:2000

2001 ISO/TS 16949:1999

2003 ISO/TS 16949:2002

2003 ISO 14001

Všechny tyto certifikáty dávají záruku dalšího rozšiřování výroby pro automobilový průmysl.

Mezi svůj hlavní cíl, který byl výrobním družstvem IRISA stanoven, je nadále vytvářet pracovní místa pro zdravotně postižené spoluobčany, stabilizovat výrobní program vánočních ozdob a kartonáže a rozvíjet výrobu plastových dílů pro automobilový průmysl.

IRISA, výrobní družstvo je členem regionálního Plastikářského klastru a zároveň členem Asociace zaměstnavatelů zdravotně postižených ČR.

### **3.1.3 Výrobní program**

V současnosti má družstvo 4 výrobní programy.

#### **Závod 1 – výroba skleněných vánočních ozdob**

Závod byl založen v roce 1954 a patří mezi třetí největší výrobce vánočních ozdob v České republice. IRISA může svým zákazníkům nabídnout široký výběr vysoce kvalitních, klasických i módních, skleněných vánočních ozdob nejrůznějších tvarů, např. koule, formy,

zvonky, špice a ovály ručně dekorovaných a malovaných. Vyrobené produkty jsou exportovány z 96 % na evropský a americký trh. V současnosti disponuje cca 13 000 vzory dekorů na koulích, oválech a špicích a 900 kusy forem s figurální tematikou. Každým rokem je navíc vyvzorováno cca 400 nových dekorů.

Výroba vánočních ozdob si díky své tradici a neustálému sledování moderních trendů a technologií udržuje velmi dobrou pozici ve sdružení Ornex. Pro každé vánoce je snahou družstva zpracovávat vždy jiná témata kolekcí. I přes odbytové problémy způsobené nepříznivým vývojem na zahraničních i domácích trzích a také konkurencí polských a čínských výrobců se na výrobě ozdob podílí stále 120 zaměstnanců.

V případě zájmu mají zákazníci možnost navštívit podnikovou vzorkovnu, která se nachází přímo v závodě, kde si mohou vybrat konkrétní vzory vánočních ozdob. Exportní souběhy jsou prodávány ze skladu hotových výrobků. Vánoční ozdoby jsou tak levnější než výroba na zakázku.

Spolu s kartonážní výrobou tak patří tyto dva programy mezi nejstarší a zároveň také tradiční.

## **Závod 2 – kartonáž**

Kartonážní výroba se začala v družstvu rozvíjet brzy po jeho vzniku, hlavně pro vlastní potřebu vánočních ozdob. Zprvu to byly pouze jednoduché lepenkové krabice. Postupně byla výroba modernizována a v současné době nabízí svým obchodním partnerům a potenciálním zákazníkům kartonážní výrobu dle individuálních požadavků a přání - krabice z lepenky s potiskem i bez, skládačky, přepravní krabice, dekorační i potahovanou kartonáž pro luxusní kazety a dárková balení. Sítotisk, tisk ofsetem a flexotisk umožňuje tisk tiskopisů, propagačních materiálů i výrobků z vlnitých lepenek. Závod se zaměřuje také na rozšíření výroby o montážní práce. Zaměstnává cca 70 zaměstnanců. Tržby, které jsou vyprodukovány tímto závodem, se z 18 % podílí na celkových tržbách výrobního družstva.

Obchodním partnerům a dalším zájemcům je tak nabízena široká škála obalů pro různá využití. V rámci servisu dodávek pro zákazníky je snahou všech pracovníků plnění v co nejkratší lhůtě a prvotřídní kvalitě. První místo v oblasti obchodní strategie je vždy spokojený

zákazník. Ten vyžaduje vysoký standard jakosti, spolehlivost dodávek v požadovaném čase a samozřejmě pro trh přijatelnou cenu obalů.

Dne 21. června 2000 vydala Vláda ČR nařízení o stanovení povinného podílu počtu občanů se změněnou pracovní schopností na celkovém počtu zaměstnanců zaměstnavatele. V této souvislosti nabízí družstvo možnost nahradit tuto povinnost formou odebrání jeho výrobků, jelikož družstvo IRISA zaměstnává více než 55 % osob se ZPS a vyhnout se tak sankcím, které vyplývají z nedodržování tohoto zákona. I když za poslední roky došlo k několikanásobnému navýšení počtu firem podnikajících v oblasti kartonáže, dokázal se závod udržet nejen v této konkurenci.

V současnosti je tvořena zákaznická klientela několika desítky podniků jak v tuzemsku, tak i v zahraničí.

### **Závod 3 – lisovna plastů**

Kromě zmíněných výrob, lisovna vyrábí i výrobky z plastů zejména pro domácí trh (nádoby pro uskladnění potravin, přepravky, hračky, atd.). Na těchto výroбах se podílí kolem 231 zaměstnanců, kteří realizují více jak 60 % tržeb výrobního družstva Irida.

Výrobní zaměření:

- výroba technických výlisků,
- výroba vzhledových výlisků,
- výroba vakuově tvarovaných výrobků,
- výroba obalů,
- výroba potřeb pro domácnost,
- vakuové pokovování plastů,
- tampónový tisk,
- sítotisk,
- svařování plastů ultrazvukem,
- montážní práce,
- údržba, servis a výroba forem. [15]

## **Závod 4 - nástrojárna**

Podpůrným závodem pro lisovnu plastů je poslední zmíněný závod 4 a to nástrojárna, která svými 28 zaměstnanci zajišťuje pro lisovnu nezbytný servis a rovněž produkuje vlastní výrobky pro zákazníky, zejména formy pro vstřikování a vakuování plastů, střížné a ohybové nástroje.

Výrobní program:

- výroba forem na plasty a gumu, vakuových nástrojů do celkové váhy 5 t,
- výroba přesných součástí do 500 kg. [15]

### **3.2 Strategie sociálního podniku IRISA**

Pro každou organizaci je důležitá zvolená strategie, se kterou chce vkročit při svém podnikání na trh. Nabízí se řada možností, které může podnik využít a snažit se, aby právě jeho zvolená strategie byla úspěšná. Není však snadné vytvořit a udržovat funkční podnikovou strategii. Předtím, než začne být praktikována, musí se důkladně promyslet. Její kvalita není v tom, nakolik vznosná prohlášení a ušlechtilé záměry obsahuje, ale v tom, zda umožní lidem uvnitř společnosti a v jejím okolí efektivně pracovat a tak dlouhodobě přežít a prosperovat. Rozhodující je tedy samotná implementace strategie, při které manažeři musí v podniku vytvořit takové podmínky, které umožní strategii realizovat. Při implementaci strategie se potvrzuje, že řízení je uměním. Jedná se především o umění jednat s lidmi uvnitř podniku, které musí manažeři získat pro naplnění všech záměrů obsažených ve strategii. Bez toho by strategie podniku byla jen pouhým kusem popsaného papíru.

#### **3.2.1 Podnikatelský záměr družstva IRISA pro rok 2010**

Každým rokem sestavuje výrobní družstvo IRISA podnikatelský záměr pro následující rok. Zaměřuje se v něm na shrnutí závodů, dále pak na svou SWOT analýzu, marketingové cíle a marketingovou strategii, akční programy a rozpočet.

Zmíněný podnikatelský záměr je zaměřen na závod 2, který je jedním ze čtyř závodů výrobního družstva IRISA. Zrod tohoto závodu je datován do konce šedesátých let, tehdy ještě v lokalitě Luh. V roce 1989 byla zahájena výstavba současného areálu ve Vsetíně Rokytnici. V té době byla náplní výroba hraček z plastů a vstřikovaných dílů pro zákazníky v regionu. Počátkem devadesátých let nastala jistá stagnace a později také pokles odbytu hraček na tuzemském trhu a snahy kooperovat v tomto sortimentu se zahraničními partnery nebyly nakonec úspěšně rozvinuty.

K novému impulsu došlo v roce 1994 po navázání kontaktů se dvěma německými firmami SIDLER a WOCO, které byly zavedenými dodavateli automobilového průmyslu. Po následném rozšiřování spolupráce se těžiště výroby přesunulo z oblasti hraček do oblasti technických výlisků. Postupem času se měnilo s rostoucími nároky technologické vybavení lisovny. Nyní je vybavena kvalitními vstřikovacími lisami renomovaných značek jako např. Battenfeld, Krauss, Maffei, Klöchner, Ferromatic, Arburg. Při montáži jsou využívána montážní zařízení firmy ITW Pronovia a Hella Inennleuchte. Závod však ve srovnání se zmíněnými firmami zaostává v oblasti marketingu a konstrukčně-technologické přípravy nových projektů.

Strategickým cílem pro závod 2 bude udržet tyto segmenty trhu: a tím i stávající zákazníky:

Tab. 3.1 Využívané tržní segmenty výrobního družstva IRISA

SEGMENT TRHU	OBRAT (mil. Kč)	Podíl trhu (v %)
<b>Automobilový průmysl</b>	76 500	85
<b>Elektrotechnická práce</b>	1 800	2
<b>Potravinářský průmysl – obaly</b>	9 000	10
<b>Výroba pro zdravotnictví</b>	900	1
<b>Ostatní (hračky, spotřební zboží, ... atd.)</b>	1 800	2
<b>CELKEM</b>	90	100

Zdroj: Podnikatelský záměr pro rok 2010 výrobního družstva IRISA

Z přehledu vyplývá, že současným nosným programem závodu 2 jsou výrobky pro automobilový průmysl, vyráběné v kooperaci se zahraničními firmami, které zajišťují trvalý a stále narůstající odbyt při dobrých platebních podmínkách.

Dalším bodem je situační analýza SWOT, kde jsou zmíněny jednotlivé silné a slabé stránky družstva spolu s příležitostmi a ohrožením.

### **Silné stránky**

- vlastní výrobní závod a výrobní prostředky,
  - závod 2 má platné certifikáty řízení jakosti ISO 9001, ISO 14 001, ISO TS 16 949,
  - strojní park je preventivně udržován,
  - vstřikovací lisys jednokomponentní a dvoukomponentní částečně osázené manipulátory,
  - proškolený technický personál,
  - vybavená nástrojárna pro údržbu a opravy nástrojů a výrobu nástrojů pro vakuové lisys.
- [10]

### **Slabé stránky**

- oddělený sklad materiálů s nezastřešeným manipulačním prostorem,
- zastaralý řídicí systém EXACT,
- výrobní plochy situované i do pater,
- organizační forma (výrobní družstvo),
- firma nemá vlastní vývoj. [10]

### **Příležitosti**

- v portfoliu odběratelů jsou významné firmy (Hella, Visteon, ITW, Norgren). [10]

### **Ohrožení**

- silná konkurence v oboru,
- riziko druhé vlny ekonomické krize. [10]

V roce 2009 nastala stagnace kovovýroby a na základě toho poklesla poptávka po výrobě náročných dílů pro vstřikovací formy v nástrojárně. V důsledku krize se omezila výroba vstřikovacích nástrojů pro automobilový průmysl. Jedná se o oblast, ve kterém má právě družstvo zkušenosti i potřebnou technologii. Vlivem nedostatku zakázek menší kovodílny zanikly a vlivem přetlaku nabídek po práci poklesly hodinové sazby u všech typů obrábění. Ve srovnání s rokem 2008 činí tento propad na hodinových sazbách zhruba 40 %.

## **Marketingové cíle**

Do svých marketingových cílů si družstvo pro rok 2010 pro závod 2 stanovilo tyto následující cíle:

- udržet stávající zákazníky firmu Hella Inenleuchte, Visteon Autopal, IMI International, ITW Pronovia. A následně s těmito hlavními odběrateli zabezpečit 75 % produkce závodu 2.
- 25 % produkce zabezpečit drobnými, popř. novými zákazníky,
- u stávajících zákazníků Hella Inenleuchte, Visteon Autopal, IMI International, ITW Pronovia rozšířit zvýšení tržeb tak, aby meziroční zvýšení tržeb činilo nejméně 10 %,
- sledovat úspěšnost marketingu vyhodnocování i nadále. Cíl marketingové úspěšnosti pro rok 2010 je stanoven na 5 %.

Pro nástrojárnu si závod 2 stanovil na rok 2010 tyto marketingové cíle:

- omezit výrobu kusových dílů a upřednostnit sériovou výrobu. Výhodou sériové výroby by byla nenáročnost a také nízkonákladovost. Cíl je zaměřen na získání 3 strategických zákazníků v této oblasti produkce nástrojárny.
- i nadále pokračovat ve spolupráci s firmou Ronas, Unitools, Gesos, Formes a Moold Matic a to v tarifech, odpovídajících náročnosti výroby.
- cíl produkce nástrojárny byl rozdělen na: 70 % pro sériovou výrobu a 30 % kusové výroby.



## **Marketingová strategie**

Ekonomická krize se v bankovním sektoru přenesla z krize hypotečních pojišťovacích ústavů do dalších ekonomických oblastí, kde na předních místech stojí automobilový průmysl a jeho dodavatelé. Vývoj posledních měsíců ukazuje na postupné ustávání důsledků ekonomické krize s náznaky oživení. Dá se očekávat, že dopady ekonomické krize budou v roce 2010 nižší, než tomu bylo v předcházejícím roce 2009 s postupným, ale velmi pozvolným oživením.

Vzhledem k úzké vazbě závodu 2 na automobilový průmysl, spotřební průmysl, potravinářský průmysl a zdravotnictví je zaměřen tento krátkodobý záměr na hlavní krátkodobý cíl a to udržet vyrovnanou finanční bilanci závodu 2.

Zmíněný závod má vytvořené výrobní prostředky, které umožňují efektivně vyrábět díly, polotovary a finální produkty pro výrobní spotřebu. Snaha uspět v trendech na výrobu výrobků, dílů, či obalů pro spotřební průmysl, se ukázala vzhledem k technologii jako neúspěšná. Jedná se o kategorii výrobků, ve které mohou uspět pouze firmy, které disponují jednoúčelovými polo a plnoautomatickými stroji s vysokou produktivitou práce a prakticky nulovým lidským činitelem.

### **Výrobní technologie závodu 2:**

- I. Vstřikovací lisy pro jedno a dvoukomponentní vstřikování plastů.
- II. Tvářecí termovakuové lisy pro výrobu blistrů z plastové fólie.
- III. Nástrojárna pro údržbu a opravy nástrojů pro vstřikovací lisy a výrobu nástrojů pro termovakuové tvářecí lisy.
- IV. Montáž dílů z vlastních a nakupovaných dílů.

#### **Ad I.**

V roce 2010 se bude i nadále závod 2 soustřeďovat na své tradiční výrobní obory v technologii vstřikování plastů, kde na prvním místě jsou díly a polotovary pro automobilový průmysl, výrobky pro technologické celky a regulační systémy, obaly pro speciální použití (nebezpečné odpady, potravinářský průmysl) a v neposlední řadě výrobky pro zdravotnictví.

Hlavní těžiště rozvoje se soustředí na stávající odběratele s nabídkou další spolupráce. Předpokládaný podíl této technologie očekáváme ve výši 60 % celkového obrátu firmy.

#### Ad II.

V technologii vakuového tváření se hlavní těžiště výroby soustředí na výrobu průmyslových obalů včetně designu a následné konstrukce a výroby nástrojů pro tuto výrobu. Strategickým záměrem pro rok 2010 je rozšířit portfolio odběratelů těchto výrobků a dosáhnout alespoň 10 % podílu z obrátu firmy.

#### Ad III.

V nástrojařské činnosti je snahou zabezpečit v plné míře opravy nástrojů používaných v technologii vstřikování plastů. Dále pak zabezpečit konstrukční a výrobní kapacity pro výrobu forem pro termovakuové lisy i formou outsourcingu. Výrobu na technologických zařízeních nástrojárny provozovat formou nájmu.

#### Ad IV.

V roce 2010 je cílem zajistit rozvoj montáže polotovarů z vlastních plastových výlisků doplněných nakupovanými díly tak, aby podíl této výroby dosáhl alespoň 25 % obrátu firmy. V této oblasti se bude družstvo snažit rozšířit spolupráci s firmami, pro které v současné době montážní práce zabezpečuje (ITW, Hella) a nadále rozvíjet a získávat nové zákazníky pro tuto montáž.

Výrobní plochy obou lisoven budou přehodnoceny s dvěma cíli. Za prvé oddělit výrobu výrobků s vyššími požadavky na čistotu od výrobků s prašnější technologií. Za druhé bude snaha uvolnit prostor na staré lisovně, kde scházejí plochy pro lepší logistiku, nebo nevyužívaná periferní zařízení. Výrobní plocha vakuového tvarování bude rozšířena a přizpůsobena potřebnému výrobnímu toku této víceoperační rozšiřující se výroby. Nevyužívané výrobní plochy budou energeticky utlumeny, popřípadě nabídnuty k pronájmu.

Z hlediska strojního zařízení v roce 2010 není počítáno s rozšiřováním počtu vstřikovacích lisů. Případný nákup nové výrobní technologie by byl v úvaze pouze na základě smlouvy na dodávky nových výrobků, které by z kapacitních důvodů nebylo možno vyrábět na stávající technologii.

S velkými investicemi není počítáno ani u ostatních podpůrných zařízení, periferních zařízení a to ani u technologie vakuového tvarování. Pokud by se naskytla příznivější finanční situace, bude vhodné doplnit ještě další lisy manipulátory a to především u 2K stroje Arburg vyrábějícího opticky náročné kryty světel.

Další případné investice budou směřovány do technického nebo technologického vylepšování výrobních procesů, ve kterých by se případně mohly vyskytnout nekvality u konkrétních stávajících nových projektů.

### **Akční programy**

Obchodní oddělení se bude věnovat aktivnímu jednání s hlavními odběrateli s cílem rozšířit spolupráci. V případech, kdy by poptávky obsahovaly také výrobu nástrojů, snahou nástrojárny bude zajištění výroby forem formou outsourcingu. Základním marketingovým bonusem je minimalizace nekvalitní výroby. Pro letošní rok 2010 bude tento cíl splněn, pokud bude dosažena hodnota nejakostní produkce do výše 2,5 % z obrátu firmy. V procesu dosažení cílů dle smluvních ujednání s odběrateli je stanovena výše externí nekvality do 200 PPM.

### **Rozpočet**

Výrobní družstvo IRISA, závod 2, má v současnosti ve svém portfoliu devět hlavních odběratelů a více jak 50 drobných odběratelů.

OTÚ zajistí plnění objednávek jak v množství, tak kvalitě. Formou osobního jednání s hlavními odběrateli a vybranými drobnými odběrateli bude družstvo vyvíjet snahu o získání nové a rozvoji stávající spolupráce ve všech činnostech, které závod 2 zajišťuje. Stanoveným cílem pro rok 2010 je dosažení tržeb ve výši 90 mil. Kč a celkového obrátu ve výši 98 mil. Kč.

Tab. 3.2 Přehled významných ekonomických ukazatelů

<b>Ekonomické ukazatele</b>	<b>2010 (v tis. Kč)</b>	<b>2011 (v tis. Kč)</b>
<b>Obrat (výnosy)</b>	98 000	107 800
<b>Náklady</b>	97 400	105 800
<b>Zisk / Ztráta</b>	600	2 000
<b>Rentabilita výnosů (zisk/tržby)</b>	0,66	2,00
<b>Počet přep. pracovníků</b>	82	83
<b>Počet výrobních dělníků</b>	45	47

Zdroj: Podnikatelský záměr pro rok 2010 výrobního družstva IRISA

### 3.2.2 Vývoj výsledku hospodaření

Na základě zvolené strategie pro rok 2010 se vyvíjel výsledek hospodaření výrobního družstva pro první čtvrtletí následovně.

Tab. 3.3 Přehled vybraných ekonomických ukazatelů – Závod 2: Lisovna, montáž, hračky, nástrojárna

<b>Ukazatel (v tis. Kč)</b>	<b>Skutečnost 1-3/2009</b>	<b>Skutečnost 1-3/2010</b>	<b>Index % 10/09</b>
<b>Výnosy celkem (účetová třída 6)</b>	30 714	29 204	95,1
<b>z toho: - tržby bez DPH (účet. skupina 60)</b>	22 098	26 638	120,5
<b>Náklady celkem (účetová skupina 5)</b>	29 663	27 904	94,1
<b>z toho: - spotřebované nákupy (účetová sk. 50)</b>	14 749	17 713	120,1
<b>- služby (účetová sk. 51)</b>	1 344	869	64,7
<b>- osobní náklady (účetová sk. 52)</b>	6 441	5 795	90,0
<b>- odpisy investičního majetku (účet 551)</b>	1 674	1 403	83,8
<b>ZISK (- ztráta)</b>	<b>1 051</b>	<b>1 300</b>	<b>123,7</b>
<b>Rentabilita tržeb (zisk/účet. sk. 60) (v %)</b>	<b>4,75</b>	<b>4,88</b>	<b>102,7</b>
<b>Pracovníci – průměrný přepočtený stav</b>	132,5	94,5	71,3
<b>z toho: - výrobní dělníci</b>	82,5	52,5	63,6
<b>Průměrný měsíční výdělek pracovníka přep. (v Kč)</b>	11 476,2	13 044,2	113,7
<b>Průměrný měsíční výdělek výrobního dělníka</b>	8 365,0	13 306,1	159,1

přep. (v Kč)			
Plnění výkonových norem (v %)	106,1	109,8	103,5
Přidaná hodnota (učet. Sk. 60+61+62+50+51)	5 423	8 374	154,4
Přidaná hodnota na 1 pracovníka přep. (v Kč)	40 932	88 618	216,5
Mzdové náklady včetně OON (účet 521+522)	4 852	4 066	83,8
Podíl mzdových a OON z výnosů (v %)	15,80	13,92	88,1
Spotřeba materiálu (účet 501)	13 349	16 292	122,0
Podíl spotřeby materiálu z výnosů (v %)	43,46	55,79	128,4
Zásoby – stav ke konci období	19 967	15 749	78,9
- průměrný stav za období	22 022	17 071	77,5
- doba obratu ve dnech	64,53	52,61	81,5
Pohledávky: - stav ke konci období	12 819	18 364	143,3
- průměrný stav za období	17 108	14 940	87,3
- doba obratu ve dnech	69,68	50,48	72,4

Zdroj: Přehled výsledků hospodaření výrobního družstva IRISA

Prvním řádkem v přehledu vybraných ekonomických ukazatelů jsou **výnosy celkem**. Zobrazují jak celkové tržby, tak změnu stavu polotovarů výrobků, nedokončenou výrobu, aktivaci materiálu a zboží, tržby za materiál, ostatní provozní výnosy, příspěvky na osoby se ZPS, kurzové zisky a vnitropodnikové výkony (jedná se o výnosy mezi jednotlivými závody a středisky navzájem). Zde vidíme, že oproti čtvrtletí roku 2009 byl zaznamenán pokles téměř o 5 %.

V druhém řádku jsou z celkových výnosů vymezeny **tržby bez DPH**. Jsou zde zahrnuty především vývozy tuzemských výrobků a zahraničních výrobků a tržby za zboží a služby.

Další důležitou součástí hospodářského výsledku za zmíněné čtvrtletí jsou **náklady celkem**. Skládají se ze spotřeby materiálu (např. spotřeba přímého a režijního materiálu, nákupu DHM, DDHM, spotřeby pohonných hmot, výrobků na propagaci atd.), dále pak ze spotřeby energií (elektriny, vody, plynu), nákladů na opravy, služby (výkony spojů, služby za poradenství, revize, měření škodlivin, likvidace odpadů, nájem, přepravné, provize, internet, leasing, služby – systém jakosti ISO), mzdy, sociální náklady (školení, stravování, OOP – ochranné osobní pomůcky), daně, prodaný materiál, ostatní provozní náklady, odpisy, tvorba opravných položek, finanční náklady (úroky, kurzovní ztráty, bankovní poplatky) a poslední

součástí jsou také již výše zmíněné vnitropodnikové náklady (náklady mezi jednotlivými závody a středisky – např. opravy, dopravné, správní režie apod.) Když se podíváme do výše uvedené tabulky, vidíme, že nejenom klesly výnosy, ale také náklady a to téměř o 6 %.

**Zisk** je jeden ze základních ekonomických pojmů. Je vyjádřen vztahem, když od celkových výnosů odečteme celkové náklady. Dosahování zisku je jeden ze základních cílů každého podniku. Oproti loňskému roku vzrostl tento zisk o 249 tis. Kč (procentuálně o 23,7 %).

**Rentabilita tržeb** je ekonomický ukazatel vykázaného zisku podělen ukazatelem tržeb bez DPH (účetovou skupinou 60). Mezi minulým čtvrtletím a čtvrtletím v období 1-3 měsíce roku 2010 je meziroční mírný nárůst zhruba o 2,7 %.

**Pracovníci – průměrný přepočtený stav** – jedná se o přepočtený evidenční stav pracovníků na stanovenou pracovní dobu 7,5 hodiny. Ve stejném období roku 2009 byl tento ukazatel vykázan ve výši 132,5 pracovníků a v následujícím období závod 2 zaznamenal výrazný pokles na 94,5 pracovníků. Vzhledem k tomu, že závod 2 redukoval počet pracovníků na plánované tržby v roce 2009, které činily cca 80 milionů, ocitlo se téměř 38 lidí ve výpovědní lhůtě. Totéž se týkalo **výrobních dělníků**, kde byly zakázky výrazně nižší a také to vedlo ke snížení počtu dělníků a to o 30. Pokles zakázek byl hlavně z důvodu toho, že zákazníci Microstamp, WOLF-Liegel Czech, s.r.o., zahraniční firma Sidler GmbH a také WITTE ukončila spolupráci po vzájemné dohodě.

**Průměrný měsíční výdělek pracovníka (přepočteného)** – vzrostl o 13,7 % z důvodu racionalizace ve výrobě. V případě družstva se jednalo o tzv. zpevnění norem, realizování úsporných opatření ve výrobě, zefektivnění výroby.

**Průměrný měsíční výdělek výrobního dělníka (přepočteného)** – vzrostl především z důvodu převedení pracovníků ze střediska nástrojárna. Protože tito pracovníci mají vyšší mzdy než pracovníci lisovny a montáže.

**Plnění výkonových norem** – díky racionalizaci ve výrobě, usnadnění práce a snaha o zkvalitnění pracovního prostředí přímo ve výrobě došlo k navýšení výkonových norem o více jak 3,5 procenta (tedy z 106,1 na 109,8).

**Přidaná hodnota** je finanční ukazatel, který lze charakterizovat jako rozdíl mezi čistým provozním ziskem a kapitálovými náklady. Jedná se o ukazatel, který bere v potaz také náklady na vlastní kapitál. Slouží především k posouzení hodnoty majetku vlastníků. Do nákladů na kapitál se započítávají také náklady obětované příležitosti. Zde se jednotlivé částky vypočítají z celkových tržeb za výroby, služby, zboží, z nedokončené výroby a z aktivace materiálu a zboží na skladě od toho se odečte celková spotřeba materiálu, energií a služeb. Přidaná hodnota činila 5 423 mil. Kč v roce 2009 a v roce 2010 se jednalo o částku 8 374 mil. Kč, tudíž meziročně vstoupila o 54,4 procenta.

**Přidaná hodnota na 1 pracovníka (přepočteného)** je výpočet přidané hodnoty, který je vydělen celkovým počtem pracovníků. Tento údaj může být velmi důležitým srovnávacím faktorem každé organizace s konkurencí. Právě proto je důležité sledovat přidanou hodnotu na pracovníka a poměřovat se s trhem. Jedná se zde o jeden z nejpříznivějších ukazatelů, který vzrostl o 116,5 %. Tento příznivý nárůst je důsledkem toho, že závod 2 snížil náklady a zvýšil tržby. Z tohoto ekonomického ukazatele je vidět, že závod pokračoval v nastartovaných úsporných opatření i nadále. Jednalo se o meziroční úsporu ve službách o cca 475 tisíc Kč. a snížením meziročního stavu pracovníků došlo k úsporám mezd o 646 tisíc Kč. Z důvodu neinvestování do nového zařízení došlo ke snížení odpisů investičního majetku o 271 tisíc Kč. Naopak vzrostly tržby za služby o 4,5 mil. Kč.

**Mzdové náklady včetně OON** (ostatní osobní náklady = dohody o provedení práce, dohody o pracovní činnosti, funkční odměny členů statutárních orgánů apod.). Tyto mzdové náklady jsou jen mzdy pracovníků včetně ostatních osobních nákladů, ale nezahrnují sociální a zdravotní náklady, a zákonné sociální náklady tj. školení, stravování, náklady na OOPP (ochranné osobní pracovní pomůcky).

**Podíl mzdových a OON z výnosů** – tento ukazatel zahrnuje podíl mzdových nákladů z celkového obrátu závodu. Obrát klesl cca o 4,9 procenta a mzdové náklady klesly také o 16,2 procenta. Tento ukazatel z 15,8 % v roce 2009 klesl v tomto roce na 13,92 %. Dá se říci, že je zde svým způsobem zobrazena efektivita ekonomického podnikání firmy. V důsledku snížení lze využít ušetřené prostředky pro pokrytí ostatních nutných vedlejších výdajů.

**Spotřeba materiálu** se skládá z přímého i režijního materiálu a polotovarů spotřebovaných na výrobní zakázky, dále lze se spotřebovaného DHM a DDHM, pohonných hmot a ostatních nákladů souvisejících s pořízením materiálu a dalších nákladů na pořízení. Největší položkou v tomto ukazateli tvoří položka spotřeba přímého materiálu. Jedná se především o spotřebu granulátů, Lexanu, Rytonu, Apecu, Ultrafomu, PBT-GF Matrixu, které slouží k výrobě vstřikování výlisku na vstřikolisech. Další velkou položkou ve spotřebě materiálu jsou fólie pro zpracování vakuového tvarování vakuovaných vložek. Jedná se o HPS Folie, PET Senosan, PS Maywo, Antistatik a další.

**Podíl spotřeby materiálu z výnosů** – zahrnuje procentuální podíl celkové spotřeby materiálu vůči celkovému obrátu závodu. Tento ukazatel vzrostl meziročně o 28,4 procent. Ukazuje vyšší materiálovou náročnost jednotlivých zakázek neboli laicky řečeno, že podíl materiálové ceny z celkové prodejní ceny zaznamenal nárůst.

Závod 2 sleduje **zásoby** ve třech ukazatelích: stav ke konci období, průměrný stav za období a doba obrátu ve dnech.

**Stav ke konci období** zahrnuje materiál na skladě včetně záloh, nedokončené výroby popřípadě kooperaci, polotovary vlastní výroby, hotové výrobky, zboží popř. zálohy, opravné položky k zásobám. Jedná se o ukazatel, který zahrnuje konečné stavy na konci každého kalendářního měsíce.

**Průměrný stav zásob za období** se vypočítá jako součet stavu zásob ke konci každého měsíce vydělený počtem příslušných měsíců a do tohoto ukazatele se zahrnuje i hodnota k 1.1. daného roku.

**Doba obrátu zásob** udává průměrný počet dnů, po něž jsou zásoby vázány v podnikání do doby jejich spotřeby, nebo doby jejich prodeje. Pokud je ukazatel nižší než průměrná hodnota v oboru, firma hospodáří se zásobami lépe, než je obvyklé. Vypočítá se jako průměrný stav zásob krát počet kalendářních dnů od počátku roku a vše je poděleno celkovými výnosy. Tento ukazatel je vykazován v jednotkách dnů.



Závod 2 má pro rok 2010 stanovenou dobu obratu zásob ve výši 57,94 dnů a vykázaná hodnota za první čtvrtletí roku 2010 je 52,61 dne, což zadaný plán splňuje.

**Pohledávky** jsou sledovány také třemi ukazateli a to: stav ke konci období, průměrný stav za období a doba obratu ve dnech.

**Stav ke konci období** zahrnuje vždy celkovou výši pohledávek v daném měsíci. I v pohledávkách byl nárůst oproti loňskému roku. Na konci prvního čtvrtletí činily pohledávky 18 364 mil. Kč.

**Průměrný stav za období** vyjadřuje úhrn celkových stavů pohledávek ke konci jednotlivých měsíců včetně pohledávek k 1.1. podělený počtem kalendářních dnů od počátku ke konci sledovaného období.

**Doba obratu pohledávek ve dnech** je stanovena z průměrného stavu, který je vynásoben úhrnem počtu kalendářních dnů od počátku roku a vydělena celkovými tržbami.

Závod 2 měl stanovenou dobu obratu pohledávek pro rok 2010 ve výši 57,97 dne a skutečná hodnota vykázaná za první čtvrtletí 2010 činila 50,48 dne. Závod 2 za 1-3. čtvrtletí roku 2010 tedy splnil plán doby obratu pohledávek. Byl vymezen rozdíl 19,2 dnů. Tento pokles je jednak zlepšenou platební morálkou odběratelů a taktéž odpisem pohledávek odběratelů, kteří se dostali do konkurzu ve výši 2,7 mil. Kč.

### 3.2.3 Sociální fond

Výrobní družstvo IRISA má vytvořen sociální fond, který je určen k zabezpečování kulturních, sociálních a dalších potřeb všech zaměstnanců<sup>2</sup>. Tento fond je určen zaměstnancům, kteří jsou v pracovním poměru k družstvu, a lze jej používat ve prospěch

---

<sup>2</sup> Za zaměstnance se považují důchodci, kteří ukončili pracovní poměr v družstvu z důvodu odchodu do starobního nebo plného invalidního důchodu.

jejich rodinných příslušníků<sup>3</sup>. Jedná se o určitou formu strategie, která je využívána snad každým podnikem.

Na základě vytvořeného fondu jsou tak zaměstnancům poskytovány zaměstnanecké výhody neboli tzv. benefity. Udržet si kvalitního zaměstnance by samozřejmě mělo být pro každou firmu stěžejní. Zaměstnanecké výhody jsou tedy významným prvkem, který pomůže eliminovat nežádoucí odchod nebo malý výkon. V neustále se zvyšující konkurenci na trhu práce jsou zaměstnanci stále náročnější, zaměstnanecké výhody proto začínají sehrávat stále důležitější roli a stávají se součástí personální politiky každé organizace. Hlavními důvody pro poskytování výhod je snaha udržet si kvalitní zaměstnance, kterých je na trhu práce nedostatek a nadále je stimulovat k větší výkonnosti. Tento systém, který motivuje pracovníka k tomu, aby podával zvýšený pracovní výkon pro to, aby zaměstnanecké výhody získal je velmi často doprovázen následným pocitem „vděčnosti“ za jejich získání, který nadále zvyšuje právě jeho produktivitu.

Význam zaměstnaneckých výhod tedy vzrůstá. Uchazeči o zaměstnání se stále více rozhodují nejen podle výše platu, ale i podle nabízených zaměstnaneckých výhod. Rostou také náklady zaměstnavatelů na benefity. Stále méně společností při poskytování zaměstnaneckých výhod rozlišuje mezi kategoriemi zaměstnanců a mnohé výhody, které byly dříve nabízeny pouze managementu, jsou dnes nabízeny všem pracovníkům.

### **Tvorba fondu**

Fond tvoří výrobní družstvo základním přidělem (ze zisku, z rezervního fondu), ze zůstatku fondu k 31. 12. předešlého roku, ze splátek návratných bezúročných půjček poskytnutých ze sociálního fondu a ostatních zdrojů (např. dary, náhrady pojišťoven, výnosy z prodeje apod.).

Sociální fond spravují pověřeni zaměstnanci ekonomického a personálního úseku. Tvorba a rozdělení prostředků sociálního fondu je určeno plánem a jeho čerpání se řídí organizační

---

<sup>3</sup> Za rodinné příslušníky se dle stanovených zásad považuje manžel – manželka a nezaopatřené dítě (nejdéle však do 26 let, jestliže se připravuje na budoucí povolání).

směrnici „Pravidla pro hospodaření se sociálním fondem.“ Zásady čerpání sociálního fondu, jednotlivé návrhy tvorby a rozdělení finančních prostředků schvaluje ředitel družstva.

### **Hospodaření s fondem**

Finanční prostředky fondu jsou vedeny na samostatném účtu. Výdaje z fondu lze uskutečňovat jen do výše volných prostředků na účtu. V průběhu roku může ředitel provést změnu v rozpočtu sociálního fondu mezi jednotlivými položkami. V případě, že nebyly všechny prostředky vyčerpány, převádí se koncem kalendářního roku do roku následujícího.

Jednotlivé příspěvky ze sociálního fondu mohou být poskytnuty jak na akce organizované, tak na spoluorganizované. Příspěvky lze využít ve formě peněžní nebo nepeněžní. Za nepeněžní plnění je považováno, pokud celkové náklady na činnost, nebo akci jsou hrazeny z prostředků sociálního fondu a zaměstnancům jsou poskytnuty za cenu sníženou o poskytnutý příspěvek. Zdanění prostředků fondu je upraveno zákonem o daních z příjmu.

Schválený příspěvek, který je poskytnut zaměstnanci ze sociálního fondu může být rozhodnutím ředitele družstva z důvodu porušení pracovní kázně odebrán v plné výši nebo jeho nevyčerpaného zůstatku. Toto ustanovení se nevztahuje na případ, kdy je příspěvek poskytován na závodní stravování.

Prostředky mohou být zaměstnancem čerpány po odpracování 90ti kalendářních dnů po nástupu do družstva, s výjimkou příspěvku na stravování.

### **Čerpání fondu**

Následuje přehled zaměstnaneckých výhod, které jsou nabízeny ve výrobním družstvu IRISA (viz tabulka níže).

Tab. 3.4 Přehled zaměstnaneckých výhod výrobního družstva IRISA

Nabízené zaměstnanecké výhody	
1	Družstevní rekreační zařízení
2.	Stravování
3.	Letní rekreace dětí a zájezdy
4.	Kultura a tělovýchova

Zdroj: vlastní zpracování

- **Družstevní rekreační zařízení**

Družstevní rekreační zařízení je určeno pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky k rekreaci. Provozovatelem tohoto zařízení je družstvo, organizátorem je naopak personální útvar. Případné ztráty, které mohou vzniknout z provozu rekreačního zařízení, jsou hrazeny ze sociálního fondu.

Přednostně je zařízení rekreačního družstva využíváno zaměstnanci a jejich rodinnými příslušníky. V případě, že by nebyl zájem ze strany zaměstnanců, lze nabídnout rekreaci i jiným zájemcům.

Provoz je řízen provozními řády, které jsou v každém rekreačním zařízení umístěny. Všichni zúčastnění jsou povinni tento řád dodržovat. V případě, že rekreant poruší provozní řád, může být z účasti na další rekreaci vyloučen.

Poukazy na rekreaci jsou rozdělovány personálním útvarem. Poplatek za přidělený poukaz musí zaměstnanec uhradit do pokladny družstva nejpozději do čtrnácti dnů před nástupem na rekreaci. V případě, že rekreant neudal vážný důvod pro zrušení již přidělené rekreace, uhradí zaměstnanec, který rekreaci zrušil storno poplatek až do výše 1 000,- Kč. Důvody jsou posuzovány individuálně.

Poplatky za rekreaci v rekreačním zařízení družstva:

### **Senec**

poplatek za chatku na pobytový týden činí pro zaměstnance ..... 1 500,- Kč

pro cizího zájemce ..... 3 000,- Kč

#### **• Stravování**

Zaměstnanci družstva mohou využít ze sociálního fondu také příspěvek na stravu, která je zajišťována v závodní jídelně. Příspěvek se vztahuje pouze na jedno jídlo v den, kdy byla odpracována směna.

Příspěvek je možno poskytnout až do výše 10,- Kč denně na jednoho zaměstnance. Z hlediska hospodaření v oblasti stravování, nároků na příspěvek vede a sleduje ekonomický úsek družstva. Zaměstnanci, kteří zajišťují výdej jídel, mají povinnost si zakoupit stravenky.

#### **• Letní rekreace dětí a zájezdy**

Příspěvky na letní rekreaci dětí jsou poskytovány pouze na tuzemskou rekreaci, a budou poskytovány v nepeněžní formě. Družstvem bude uhrazena celá částka za poukaz a rozdíl mezi poskytnutým příspěvkem uhradí zaměstnanec do pokladny družstva před nástupem dítěte na dětskou letní rekreaci. Výše příspěvku, která může být poskytnuta na jedno dítě, činí max. 1 000,- Kč.

Z fondu nelze poskytnout příspěvek na:

- akce, které si zaměstnanec uhradil sám a dodatečně požádá o příspěvek,
- na akce pořádané školou v rámci výuky. [9]

Další možností je, že bude z fondu přispěno zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům na tuzemské i zahraniční zájezdy. Jedná se však o zájezdy, které budou organizovány

zaměstnavatelem. Výše a účel prostředků poskytnutých na zájezdy bude opět posuzována individuálně.

- **Kultura a tělovýchova**

V tomto případě, lze z fondu poskytnout příspěvek na úhradu nákladů (plnou nebo částečnou):

- na občerstvení při kolektivních akcích,
- na služby v rámci ozdravné a léčebné rehabilitace (plavání, sauna, masáže),
- na kulturní akce, sportovní a tělovýchovnou činnost (na dopravu, občerstvení, vstupné, nájem apod.) [9]

Příspěvek bude poskytován pouze na ty akce, které budou organizované případně spoluorganizované družstvem.

## 4. Návrhy a doporučení

V této kapitole bych ráda navrhla doporučení, které se bude vztahovat na výrobní družstvo IRISA ve Vsetíně. Jedná se o návrh v oblasti zaměstnaneckých výhod neboli benefitů.

Každá firma se snaží dělat vše pro to, aby si udržela své zaměstnance, a nabízí jim určité výhody a bonusy, které by znamenaly přínos jak pro organizaci, tak pro samotné zaměstnance. Pouze správně motivovaný zaměstnanec je pro firmu přínosem. Proto zaměstnavatelé často využívají celou řadu motivačních faktorů v podobě zaměstnaneckých benefitů.

V mnoha případech však tyto zaměstnanecké výhody nejsou dostatečně zpracovány a propracovány. Není v nich dostatečná nabídka toho, čemu by jednotlivci dávali přednost a většinou se najde pouze pár lidí, kteří se snaží využít maxima. Mezi nejvyužívanější a nejrozšířenější zaměstnaneckou výhodou, kterou využívá velké množství lidí, patří bezesporu možnost levnějšího stravování, případně také příspěvky na stravenky. Tato možnost je nabízena více než 80 % zaměstnavatelů. Pokud se vezme v úvahu možnost, že lze zahrnout určitou výši hodnoty stravenky do daňově uznatelných nákladů a její výhodnost pro zaměstnance (jelikož tento příjem nepodléhá dani ani odvodům), stává se ze stravenek široce využívaná forma firemních benefitů. Za další široce využívané výhody jsou považovány příspěvky na sport a zdraví, vzdělávací kurzy, příspěvky na ubytování a dopravu, používání automobilu pro soukromé účely, dary či naturálie, příplatky k nemocenské, platby životního pojištění či penzijního připojištění, zaměstnanecké akcie, půjčky a mnoho dalších. Ale samozřejmě ne v každé firmě jsou nabídky těchto bonusů až tak rozšířené. Některé organizace nabízejí svým zaměstnancům více možností a některé zase méně. Je to velice odlišné a záleží na podniku, jak se k této záležitosti postaví.

V případě zaměstnaneckých výhod, které poskytuje výrobní družstvo IRISA si myslím, že nabídka není nijak široká a možnosti, které jsou zde nabízeny, využívá jen malá část zaměstnanců. Pro některé zaměstnance se tato nabídka může jevit jako ne zcela zajímavá a jelikož se jedná o faktor, který má být určitou motivací, může se to projevit na jejich přístupu k práci. Určitým zlepšením současného stavu by bylo navýšení nabídky o další

služby, které by ocenili jak zaměstnanci, kteří doted' nevyužívali nabízené možnosti, tak samozřejmě všichni ostatní včetně těch, kteří se je snažili využívat doted'.

Jako první nabízející řešení se můžou jevit zaměstnanecké výhody formou poukázek.

### **Systém fixních zaměstnaneckých výhod**

Mezi nejrozšířenější systémy doposud jsou systémy základních (tzv. fixních) zaměstnaneckých výhod. Mají dlouholetou tradici, ale hlavní výhodou je, že jsou především nejméně náročné na administrativu, zaváděcí a provozní náklady. Nejvíce typické pro tento příklad jsou stravenky, u kterých daňový režim umožňuje uplatnit až 55 % hodnoty jako daňově uznatelný náklad. Stravenky v nabídce výrobního družstva byly také a to ve výši 10 Kč denně pro jednoho zaměstnance, takže zde by se nejednalo o nic nového.

### **Nejvíce motivuje flexibilní systém zaměstnaneckých výhod**

Fixní zaměstnanecké výhody zdaleka nemusí odpovídat zájmům a potřebám všech zaměstnanců. Ne všichni mají stejné zájmy a potřeby. Jejich náročnost se neustále mění a roste. Najde se mnoho různých skupin zaměstnanců, kteří mají zcela určitě odlišný životní styl a různé preference. Efektivita fixních zaměstnaneckých výhod z hlediska motivace je jistě velice nízká i z toho důvodu, že po čase mohou být považovány zaměstnanci za automatickou součást odměny.

Nabídka by tedy měla být variabilní a měla by reflektovat celé spektrum potřeb zaměstnanců. Pro zaměstnance je určitě atraktivnější systém tzv. flexibilních zaměstnaneckých výhod, které umožňují svobodnou volbu a dokážou pružně reagovat na jejich měnící se potřeby a preference (např. v létě zaměstnanec pravděpodobně více uvítá příspěvek na dovolenou než možnost preventivního očkování). Jenom díky ucelenému flexibilnímu systému zaměstnaneckých výhod lze efektivně motivovat zaměstnance, zvyšovat jejich loajalitu a spokojenost a udržovat konkurenceschopnost zaměstnavatele na trhu práce.

### **Poukázky mohou být efektivním řešením**

Proto, aby byl zavedený systém z hlediska volitelných zaměstnaneckých výhod pružný, a ucelený přináší to zaměstnavateli značné náklady a především administrativní zátěž. Mezi nejčastější podobu flexibilních systémů jednotlivých výhod patří tzv. Cafeterie Systems.



Tento systém nabízí zaměstnancům svobodnou volbu výhod na základě bodů přidělovaných podle nejrůznějších kritérií. Kromě toho, že se jedná o systém, který vyžaduje poměrně vysoké náklady na implementaci a případně následnou údržbu (např. licenční poplatky), je velice náročný také na samotnou administrativu. Zaměstnavatel musí řešit výběr a administraci dodavatelů zaměstnaneckých výhod, složité fakturace s jednotlivými dodavateli a v neposlední řadě také obsluhu celého systému. Dalším problémem je také samotná komunikace se zaměstnanci, kteří jsou uživateli systému. Díky tomu, že se jedná o docela složitý systém, který vyžaduje již zmíněné vysoké náklady spolu s údržbou, nejevila by se tato možnost jako vhodné řešení.

Jednodušší a také méně náročnou alternativou je jiné řešení uceleného flexibilního systému a to výhody formou tištěných poukázek. Poukázky v sobě spojují jak výhody fixních zaměstnaneckých výhod tak i zároveň flexibilních. Nabízejí variabilní svobodnou volbu ze strany zaměstnance, a zároveň odpadají vysoké náklady na zavedení a následnou správu softwarových systémů nebo na nasmlouvání partnerů. Vytvoření těchto poukázek představuje pro zaměstnavatele i minimální administrativu, protože systém funguje podobně, jako když jsou využívány stravenky, kdy veškerou administrativu přebírá dodavatel poukázek. Poukázky mohou sloužit nejenom jako alternativa, ale také jako určitý doplněk v již zavedených systémech Cafeterie u velkých zaměstnavatelů.

### **FlexiPASS – bývá nazývána jako „sestra“ známé stravenky**

Průlomovým řešením je také poukázka FlexiPASS. V podstatě by se dala s trochou nadsázky označit jako „cafeterie light“. Pokrývá vesměs všechny oblasti zaměstnaneckých výhod – kulturu a sport, relaxaci, dovolenou, vzdělávání, zdravotní péči, nákup léků a zdravotních pomůcek, lázeňské programy a očkování. Z této široké nabídky výhod a možností si vybere opravdu každý zaměstnanec. I při svobodné volbě využití, která je nabízena, je vždy zachována účelovost použití. Znamená to tedy, že těmito poukázkami nelze zaplatit v restauraci ani v supermarketu. V případě Cafeterie Systems si každý zaměstnanec musí konkrétní službu z nabízených výhod objednat vždy nějaký čas předem před okamžikem čerpání, aby systém požadavek zpracoval a umožnil. Oproti tomu poukázka umožňuje daleko větší svobodu volby tzn., že s poukázkou se zaměstnanec (nebo jeho rodinný příslušník) může rozhodnout až na poslední chvíli v okamžiku čerpání, jakou konkrétní službu díky ní využije.

Výhodou nepeněžního plnění je také to, že nabízené poukázky mohou využít i rodinní příslušníci zaměstnance. Plnění poskytnuté rodinným příslušníkům je posuzováno jako plnění poskytnuté zaměstnanci.

Další možností z hlediska poskytování zaměstnaneckých výhod, které se ve firmách objevují je krom zmíněných poukázek a Cafeteria Systems (CS) také využívání systému Benefit plus.

### **Charakteristika systému Benefit Plus**

- Každý zaměstnanec má svůj vlastní virtuální účet, kde má určitý počet bodů, které jsou uloženy v internetové aplikaci, která funguje jako elektronický obchod s interními a externími benefity zaměstnavatele.
- Až do vyčerpání svého účtu má zaměstnanec možnost průběžně vybírat jak interní výhody (např. příspěvky na penzijní připojištění, slevy na firemní produkty a služby, aj.), tak i služby od externích poskytovatelů z oblasti sportu, kultury, zdraví, rekreace a vzdělávání. V případě výběru poskytovatele není zaměstnanec většinou omezen sítí smluvních partnerů Benefit Plus.
- Virtuální účet zaměstnance může být zaměstnavatelem průběžně navyšován.
- Zaměstnanci bez vlastního počítače mohou mít přístup do systému ke svému benefitovému účtu prostřednictvím firemního internetového kiosku.

Mezi hlavní výhody systému Benefit Plus patří:

#### **1. Minimální administrativa pro zaměstnavatele**

- jeden partner, jedna smlouva, jedna faktura,
- plně automatizovaný systém s telefonickou a e-mailovou podporou pro zaměstnance

#### **2. Pohodlné a spravedlivé čerpání pro zaměstnance**

- jasné a srozumitelné podmínky čerpání benefitů,
- každý zaměstnanec si vybere něco svého, nikdo není znevýhodněn

### 3. Splňuje podmínky daňového zvýhodnění

- zaměstnavatel ušetří 35 % na sociálním a zdravotním pojištění,
- hodnota nepeněžního plnění představuje pro zaměstnance 100 % čistý příjem

### 4. Finančně efektivnější systém

- při stejném nebo i nižším rozpočtu zaměstnanec získává ze svého pohledu více
- u tradičních fixních systémů většinou vyčerpá 80 – 90 % sociálního fondu pouze 30 – 40 % zaměstnanců

### 5. Snadná a rychlá implementace

- minimální technické požadavky na zaměstnavatele,
- implementaci lze provést během několika týdnů

### 6. On-line přehled o čerpání jednotlivých zaměstnanců

- on-line reporty pro personální i účetní účely,
- možnost editovat nastavení a údaje o zaměstnancích. [14]

Z hlediska sítě smluvních partnerů systému Benefit Plus tvoří tuto síť smluvních partnerů více jak 1200 zařízení po celé České republice a neustále se rozrůstá. V případě, že by byl vyvinut zájem na konkrétní službu, lze nabídku během několika týdnů rozšířit podle specifických požadavků klienta. Zároveň však platí, že zaměstnanci nejsou velikostí sítě omezeni. Čerpání v nabízené smluvní síti je pouze jednodušší a pohodlnější.

Volitelným bonusem tohoto systému je platební karta Benefit Plus.

- Karta nefunguje jako on-line karta k využívání k virtuálnímu účtu. Jedná se o nezávislou předplacenou kartu, se kterou je možné platit na vybraných obchodních místech za služby z oblasti sportu, kultury, zdraví, cestování a vzdělávání.
- Karty si mohou objednávat zaměstnanci individuálně ve svých virtuálních účtech podle svého zájmu. Na jméno firmy se pak vydá zaměstnanci karta s kreditem, který si sám stanovil. Kartou si může zaměstnanec sám průběžně dobíjet opět přímo ze svého virtuálního benefitového účtu.

- Platby za služby probíhají obdobně jako platby běžnou bankovní kartou. Z karty ale nelze vybírat peníze v hotovosti. [14]

Z výše uvedených možností pro poskytování zaměstnaneckých výhod je nejméně pravděpodobná varianta, kterou nabízí Cafeteria systems, jelikož se jedná o velice nákladnou nabídku. V úvahu se tedy nabízejí další dvě alternativy a to vytvoření systému Benefit Plus nebo druhá možnost, že zaměstnavatel bude poskytovat svým zaměstnancům výhody ve formě poukázek.

Samozřejmě, že záleží na samotném družstvu jaké má možnosti pro to, aby zlepšilo nabídku poskytovaných zaměstnaneckých výhod. První krok, který povede ke zlepšení je bezpochyby rozšířená nabídka jednotlivých benefitů (např. nákup vitaminů příp. příspěvky na léky, v oblasti kultury – lístky do divadla, kina dále pak příspěvky vzdělávací kurzy apod.), která by byla daleko lákavější i pro ostatní zaměstnance, kteří doteď nevyužívali tyto možnosti. Z pohledu zaměstnance bych uvítala, kdybych si mohla vybírat z větší nabídky než z té, která je zde doposud. Z hlediska používaného systému by bylo řešením, kdyby si sami zaměstnanci mohli volit z navýšené nabídky zaměstnaneckých výhod, přičemž by měli stanovenou na každý rok určitou část finančních prostředků, kterou by mohly čerpat na jednotlivé věci. V případě, že by nebyly všechny prostředky využity během roku, záleželo by na samotném družstvu, jak by se k tomu postavilo, zda by se nevyužité prostředky převedly do dalšího roku nebo by byly stanoveny pevně na rok a v případě nevyčerpání by propadly. Myslím si, že pokud si sami určíme, jakou částku využijeme na zvolenou výhodu je daleko lepší, než když jsou stanoveny pevné částky, které musíme dodržet. Jelikož jsou potřeby každého jedince odlišné, záleželo by jenom na něm samotném, zda by využil celou část prostředků na jednu věc nebo na kombinaci několika dalších.

## 5. Závěr

Diplomovou práci jsem zaměřila na sociální podnik a jejich strategie, které jsou prvním krokem k úspěchu při podnikání. Proto je důležité promyslet do detailu na co se zaměřit.

Snažila jsem se čerpat jak z odborných literatur, tak samozřejmě z internetu, kde lze najít také spoustu zajímavých informací. Zbytek informací jsem získala osobním kontaktem přímo v podniku, na který jsem zpracovávala svou diplomovou práci. Při psaní této práce jsem se snažila zjistit, jakou strategii zvolil podnik pro tento rok a dále jaké zaměstnanecké výhody jsou poskytovány ze sociálního fondu družstva pro zaměstnance a co by se v této oblasti dalo zlepšit.

Diplomová práce je rozdělena do tří částí:

První má název teoretická východiska řešeného problému. Zde se věnuji tomu, jaké jsou druhy strategií, které mohou organizace při svém podnikání zvolit, ať se jedná o jednotlivé druhy marketingových či cenových strategií. Samozřejmě existuje celá řada a je pouze a jenom na podniku, pro kterou se rozhodne. V případě zvolení je také uvedeno vyhodnocení, přijatelnost a uskutečnitelnost strategie. V teoretické části je také popsáno, vše o sociálních podnicích. Co to znamená, když je podnik sociální, jaké plynou přínosy z provozu těchto podniků, jaké standardy jsou používány při podnikání atd.

V druhé, tedy praktické části a analýze současného stavu, jsem se zabývala zvoleným podnikem – výrobním družstvem IRISA. Zde je nejdříve popsán samotný podnik, a co vše je jeho náplní. Je zde uvedena také jeho strategie pro tento rok neboli jeho podnikatelský záměr, kde byly zhodnoceny i jeho silné, slabé stránky plus příležitosti a ohrožení – tedy SWOT analýza. Uvedeny jsou také marketingové cíle a strategie spolu s rozpočtem na rok 2010 a akčními programy (orientace na nekvalitní výrobu, získání a udržení odběratelů atd.). Strategii, kterou využívá snad každý podnik je také vhodná volba zaměstnaneckých výhod a jejich následná nabídka pro zaměstnance. Uvedla jsem, jaké možnosti mají zaměstnanci v družstvu, a jak je mohou čerpat.

Poslední a to třetí částí diplomové práce jsou návrhy a doporučení. Zde jsem se zaměřila právě na zmíněné zaměstnanecké výhody, jelikož si myslím, že až tak mnoho výhod svým

zaměstnancům družstvo nenabízí. Byly zde zmíněny systémy, které mohou být řešením v případě zamýšlených změn a bezpochyby jsou již využívány některými podniky. Jednalo se především o využívání jednotlivých poukázek a dále pak o zavádění systémů Cafeteria Systems a Benefit Plus. Snažila jsem se navrhnout a doporučit, jak by se mohl změnit dosavadní systém poskytování zaměstnaneckých výhod, aby si každý mohl vybrat to, co by mu vyhovovalo nejvíce a aby se následně také zvýšila spokojenost zaměstnanců. Jelikož spokojenost by měla být na prvním místě.

## Seznam použité literatury

### Odborná literatura:

- [1] HORÁKOVÁ, Iveta; STEJSKALOVÁ, Dita; ŠKAPOVÁ, Hana. *Strategie firemní komunikace*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2000. 233 stran. ISBN 80-85943-99-9.
- [2] HUBINKOVÁ, Zuzana a kol. *Psychologie a sociologie ekonomického chování*. 1. vydání. Praha: Grada, 2008. 280 stran. ISBN 978-80-247-1593-3.
- [3] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vydání. Praha: Grada, 2008. 269 stran. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [4] KARLÖF, Bengt; LÖVINGSSON Helin Frederik. *Management od A do Z*. 1. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2006. 328 stran. ISBN 80-251-1001-X.
- [5] KEŘKOVSKÝ, Miloslav; VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 1.vyd. Praha: C.H.Beck, 2002. 172 stran. ISBN 80-7179-578-X.
- [6] KOTLER, Philip. *Marketing Management: analýza, plánování, využití, kontrola*. 9. přeprac. vydání. Praha: Grada, 1998. 710 stran. ISBN 80-7169-600-5.
- [7] KOTLER, Philip. *Marketing Management – Analysis, Planning, Implementation, and Control*. 9. Edition. Canada: Prentice Hall, Inc., 1997. 837 pages. ISBN 0132613638.
- [8] SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing – cesta k trhu*. 1. vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005. 340 stran. ISBN 80-86898-48-2.

### Firemní dokumenty:

- [9] Organizační směrnice Pers-11; Pravidla pro hospodaření se sociálním fondem.

[10] Podnikatelský záměr výrobního družstva IRISA pro rok 2010.

**Webové stránky a elektronické publikace:**

[11] KOHOUT, Miroslav. *Strategie, základ Vaší budoucnosti*. [online], [cit. 2010-02-14]. Dostupný z WWW: [http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE\\_ID=937](http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=937)

[12] *Strategy – what is strategy?* [online], [cit. 2010-01-14]. Dostupný z WWW: [http://tutor2u.net/business/strategy/what\\_is\\_strategy.htm](http://tutor2u.net/business/strategy/what_is_strategy.htm)

[13] *Publikace Sociální firma – výzva v podnikání 21. století*. [online]. 2007, [cit. 2010-02-14]. Dostupný z WWW: [http://www.osnoviny.cz/uploads/Dokumenty\\_ke\\_stazeni/socialni\\_ekonomika/Publikace\\_Socialni\\_firma.pdf](http://www.osnoviny.cz/uploads/Dokumenty_ke_stazeni/socialni_ekonomika/Publikace_Socialni_firma.pdf)

[14] <http://www.benefit-plus.cz/>

[15] <http://www.irisa.cz>.

[16] <http://www.socialnifirmy.cz>

[17] <http://www.socialfirmseurope.org>

[18] přednáška Marketingové strategické koncepce

[19] přednáška Základy řízení



## Seznam zkratek

%	procento
aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	atd.
CF	Cafeteria Systems
č.	číslo
ČR	Česká republika
DHM	dlouhodobý hmotný majetek
DDHM	drobný dlouhodobý hmotný majetek
DPH	daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
Kč	Koruna česká
kg	kilogram
mil.	milión
např.	například
OON	ostatní osobní náklady
OOP	ochranné osobní pomůcky
OOPP	ostatní ochranné osobní pomůcky
OTÚ	obchodně-technický úsek
popř.	popřípadě
přep.	přepočtený
příp.	případně
r.	rok
resp.	respektive
sk.	skupina
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
t	tuna
tis.	tisíc
tj.	to je
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvaný

UK

United Kingdom

účet.

účetová

ZPS

osoba zdravotně znevýhodněná

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucí diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 30. 4. 2010

.....  
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

## **Seznam příloh**

**Příloha č. 1**    Žádost o uznání osobou zdravotně znevýhodněnou

**Příloha č. 2**    Porovnání sociální firmy s chráněnou pracovní dílnou, společensky  
odpovědnou firmou a běžnou firmou

## Příloha č. 1

OSÚ

Úřad práce ve Vsetíně  
Pod Žamboškou 1024  
755 01 VSETÍN

Spis.zn.: .....

### ŽÁDOST o uznání osobou zdravotně znevýhodněnou

#### A. Žadatel/žadatelka:

Příjmení :	Jméno :	Titul :
Rodné příjmení :	Rodné číslo :	
Datum a místo narození :		Státní občanství :

#### B. Adresa bydliště<sup>1)</sup>:

Obec :	Část obce :	
Ulice :	Číslo :	PSČ :
Možnost telefonického kontaktu na čísle:		

#### C. Adresa pro doručování<sup>2)</sup>:

Obec :	Část obce :	
Ulice :	Číslo :	PSČ :

#### D. Ošetřující praktický lékař:

Příjmení :	Jméno :	
Obec :	Část obce :	
Ulice :	Číslo :	PSČ :

<sup>1)</sup> U státního občana ČR a cizince, který není občanem EU nebo jeho rodinným příslušníkem, adresa místa trvalého pobytu na území ČR.

U cizince, který je občanem EU nebo jeho rodinným příslušníkem, adresa trvalého nebo přechodného pobytu na území ČR a pokud takový pobyt nemá, adresa místa, kde se na území ČR obvykle zdržuje.

<sup>2)</sup> Vyplňte, není-li totožná s adresou bydliště.

**E. Jste uznán invalidní ve třetím stupni nebo invalidní v prvním nebo druhém stupni (dříve plně nebo částečně invalidní) na základě posudku (rozhodnutí) orgánu sociálního zabezpečení:**

Ano	Ne
-----	----

Pokud ano, uveďte, kterým orgánem byl vydán posudek (rozhodnutí):

.....

kdy (rok): .....

s výsledkem : ☐ uznání invalidity ve třetím stupni

☐ uznání plné invalidity

☐ uznání invalidity v prvním nebo druhém stupni

☐ uznání částečné invalidity

**F. Byl Váš zdravotní stav již posuzován za účelem uznání osobou zdravotně znevýhodněnou (dříve osobou se změněnou pracovní schopností):**

Ano	Ne
-----	----

Pokud ano, uveďte, kterým úřadem práce (orgánem sociálního zabezpečení):

kdy (rok): .....

**G. Dosavadní povolání a kvalifikace :**

Současné (poslední) povolání (profese) :

Dosavadní kvalifikace :

**H. Udělení souhlasu:**

Souhlasím se zpracováním svých osobních údajů pro účely uznání osobou zdravotně znevýhodněnou.

Dne:

Podpis žadatele/žadatelky:

Ve Vsetíně dne

.....  
podpis žadatele/žadatelky

Totožnost žadatele/žadatelky za úřad práce ověřil/a podle dokladu :

Dne:

Podpis zaměstnance:

## Příloha č. 2

		Chráněná pracovní dílna	Sociální firma	Společenskv odpovědná firma	Běžná firma
ZÁKLADNÍ VYMEZENÍ	Zřizovatel	<ul style="list-style-type: none"><li>• Právnícká či fyzická osoba na základě dohody s úřadem práce</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Právnícká či fyzická osoba</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Právnícká či fyzická osoba</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Právnícká či fyzická osoba</li></ul>
	Právní statut	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vymezení dle zákona č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti (§ 76)</li><li>• MPSV stanoví prováděcím právním předpisem (vyhláška 518/2004) charakteristiku chráněné pracovní dílny. Tato charakteristika obsahuje popis pracovní činnosti, pracovních podmínek a pracovníků a jeho umístění.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• V ČR není legislativně vymezen</li><li>• Zakladatel s oprávněním k provozování podnikatelské činnosti</li><li>• Veřejný závazek ve formě poslání - podnikat, vytvářet pracovní příležitosti pro znevýhodněné osoby a poskytovat jim přiměřenou pracovní a psychosociální podporu.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pojem „společenskv odpovědná firma“ není legislativně vymezen</li><li>• Založení podle obchodního a živnostenského zákona (OSVČ, A.S., SPOL.S.R.O. apod.)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Založení podle obchodního a živnostenského zákona (OSVČ, A.S., SPOL.S.R.O. apod.)</li></ul>
	Účel založení	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pracovní uplatnění osobám se zdravotním postižením nejméně po dobu 2 let od jejich vytvoření</li><li>• Přispívá k pracovní a sociální rehabilitaci, integraci do společnosti, seberealizaci, zvýšení sebevědomí klientů</li><li>• Znevýhodněná osoba může obnovovat své sociální návyky, získává sociální kontakty, obvyt a práce v chráněné dílně přispívá ke stabilizaci zdravotního stavu</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Podnikat + zaměstnávat zdravotně či sociálně znevýhodněné občany na trhu práce a občany bez tohoto znevýhodnění - základem je úsilí o propojení těchto dvou cílů</li><li>• Podpora integrace znevýhodněných</li><li>• Získávání financí pro veřejně prospěšné aktivity</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Podnikat za účelem dosažení zisku</li><li>• Integrovat sociální a ekologická hlediska do každodenních firemních operací a integraci se zainteresovanými osobami (stakeholdery)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Podnikat za účelem dosažení zisku</li></ul>

		Chráněná pracovní dílna	Sociální firma	Společensky odpovědná firma	Běžná firma
I. PODNIKÁNÍ	2. Podnikání	<ul style="list-style-type: none"><li>• Jedná se prioritně o službu zaměstnávání, podnikání není prioritním cílem</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Důraz na konkurenceschopnost sociální firmy</li><li>• Podnikání se řídí podnikatelským a marketingovým plánem</li><li>• Doporučeno podnikání ve službách – pohostinství, různé servisy, zahradnictví,...= větší viditelný přínos pro komunitu, společnost, možnost rychlé integrace znevýhodněných osob i samotné sociální firmy</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Důraz na konkurenceschopnost</li><li>• Podnikání se řídí podnikatelským a marketingovým plánem</li><li>• Maximalizace zisku z podnikání</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Důraz na konkurenceschopnost</li><li>• Podnikání se řídí podnikatelským a marketingovým plánem</li><li>• Maximalizace zisku z podnikání</li></ul>
	3. Financování	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tyto dílny jsou většinou zřátové, mohou dostat příspěvek od ÚP:</li><li>• na vytvoření chráněné pracovní dílny</li><li>• na částečnou úhradu provozních nákladů</li><li>• Příspěvek na podporu zaměstnávání těchto osob (pro zaměstnavatele zaměstnávajícího více než 50 % osob se zdravotním postižením)</li><li>• Příjmy z vlastní činnosti</li><li>• Jiné dotace a granty</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cílem je úplná ekonomická soběstačnost</li><li>• Min. 50 % příjmů z prodeje služeb či výrobků</li><li>• Zpočátku – projekty, dotace (v oblasti zaměstnávání nebo podporu zahájení podnikání), investiční i neinvestiční projekty</li><li>• Možná též ze soukromého sektoru – sponzorství, důležitá je spolupráce s fundraiserem + PR</li><li>• Příspěvek od ÚP na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením (pro zaměstnavatele zaměstnávajícího více než 50 % osob se zdravotním postižením)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prodej vlastního zboží nebo služeb</li><li>• Příspěvek od ÚP na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením (pro zaměstnavatele zaměstnávajícího více než 50 % osob se zdravotním postižením)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prodej vlastního zboží nebo služeb</li><li>• Příspěvek od ÚP na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením (pro zaměstnavatele zaměstnávajícího více než 50 % osob se zdravotním postižením)</li></ul>
	4. Provoz (z hlediska zaměstnávání znevýhodněných osob)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Provoz plně podřízen specifickým potřebám zdravotně postižených zaměstnanců</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Provoz upraven s přihlédnutím ke specifickým zaměstnancům a jejich znevýhodnění</li><li>• Člené sledování a vyhodnocování vhodnosti úprav</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pouze základní opatření a úpravy pracovních podmínek znevýhodněných</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pouze základní opatření a úpravy pracovních podmínek znevýhodněných</li></ul>
	5. Informovanost a prezentace	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prezentuje se jako služba zaměstnávání</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prezentuje se jako sociální firma</li><li>• Prezentace vůči veřejnosti nevede k prohlubování stigmatizace znevýhodněných osob</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prezentuje se jako společensky odpovědná firma</li><li>• Sociální odpovědnost jako součást marketingu firmy</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Běžný marketing firmy</li></ul>



II. ZAMĚSTNÁ- VÁNÍ	6. Znevýhodnění zaměstnanci	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nejméně 60 % zaměstnanců v průměrném ročním přepočteném počtu jsou osobami se zdravotním postižením</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 25 – 55 % znevýhodněných (různé cílové skupiny: zdravotně i sociálně znevýhodnění, kteří mají ztížené vstupy na otevřený trh práce a zároveň využívají opatrovanou nebo dlouhodobou podporu)</li> <li>• Ve firmě je možné také uzavírat smlouvy s dobrovolníky, kteří pomáhají lidem se znevýhodněním zvládat danou práci</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zákon stanovuje, že firma zaměstnávající nad 25 osob má povinnost zaměstnat min. 4 % zdravotně postižených osob – jinak ukládá povinnost náhradního plnění</li> <li>• Znevýhodnění zde obvykle pracují, i když to firma zákon neukládá</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zákon stanovuje, že firma zaměstnávající nad 25 osob má povinnost zaměstnat min. 4 % zdravotně postižených osob – jinak ukládá povinnost náhradního plnění</li> <li>• Znevýhodnění jsou zaměstnávání spoluprací, je využíváno spíše náhradní plnění nebo finanční úhrada</li> </ul>
	7. Pracovní smlouvy a mzdy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pracovní smlouvy na dobu určitou i dobu neurčitou</li> <li>• U znevýhodněných zaměstnanců je obvykle nižší úvazek</li> <li>• V případě, že klient není zaměstnancem a jedná se o sociální službu nebo službu pracovní rehabilitace, sepsává se dohoda o poskytnutí služeb</li> <li>• Minimální mzda, případně odměny z prodeje výrobků chráněné dílny</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pracovní smlouvy na dobu určitou i dobu neurčitou</li> <li>• U znevýhodněných zaměstnanců je obvykle nižší úvazek</li> <li>• Mzda odpovídá tržní mzdě na podobném pracovním místě daného regionu</li> <li>• Stejně mzdy pro znevýhodněné i neznevýhodněné, případně motivační odměny za odvedenou práci</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pracovní smlouvy na dobu určitou i dobu neurčitou</li> <li>• Úvazky obvykle plné</li> <li>• Mzdový systém firmy nebo smluvní mzdy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pracovní smlouvy na dobu určitou i dobu neurčitou</li> <li>• Úvazky obvykle plné</li> <li>• Mzdový systém firmy nebo smluvní mzdy</li> </ul>
	8. Etické principy a vnitřní komunikace	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zákon neřeší</li> <li>• Zřizovatel - obvykle pouze jako „příjemnou atmosféru“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Všichni pracovníci mají stejná práva a povinnosti a stejné pracovní příležitosti a postupy v práci</li> <li>• „Social spirit“ – podobné prostředí na pracovišti</li> <li>• Zachovávaní důstojnosti</li> <li>• Zásady etického chování</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Závazky nad rámec platné legislativy v oblasti ekonomické, sociální a environmentální</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stanovuje malížeí firmv</li> </ul>
	9. Organizační struktura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pracovní terapeut – náplň práce: pracovní rehabilitace, vracování individuálních rehabilitačních plánů s klientem, sledování pracovního vývoje klientů + vedoucí dílny + zadavatel práce + vytváření výrobních programů jednotlivých dílen a zařazení jejich fungování = 1 pozice zahrnuje více náplní práce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manažer sociální firmy: řídí provoz sociální firmy, výrobní program</li> <li>• Koubové: odborníci v oboru, ve kterém sociální firma podniká. Řídí a vedou ostatní zaměstnance (znevýhodněné i neznevýhodněné) po profesní stránce (= „mistři“)</li> <li>• Asistenti (většinou externí): zdravotní nebo sociální pracovníci mohou působit jako asistenti pro osoby fyzicky postižené nebo pomáhat znevýhodněným při zahájení práce v sociální firmě, případně řeší vztahy mezi znevýhodněnými a neznevýhodněnými</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizační struktura v čele s manažery na různých úrovních</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizační struktura v čele s manažery na různých úrovních</li> </ul>

		Chráněná pracovní dílna	Sociální firma	Společensky odpovědná firma	Běžná firma
III. PODPORA	10. Adaptace	<ul style="list-style-type: none"> <li>Individuální přístup k zaměstnancům, při instrukcích, znázorňování pracovních postupů, nácviku činností, odborný dohled zdravotních a rehabilitačních zaměstnanců, popř. dalších (např. sociálního pracovníka) při zvládání psychických bariér, při adaptaci na nové pracovní a společenské podmínky i při odstraňování sociálních problémů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Systém zaškolování</li> <li>Úprava pracovních podmínek a prostředí</li> <li>Externí psychosociální podpora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Běžné zaškolení</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Běžné zaškolení</li> </ul>
	11. Udržení	<ul style="list-style-type: none"> <li>Není kladen důraz na výkon, pracovní podmínky určeny podle potřeb konkrétních zaměstnanců (např. mohou pracovat 2 hodiny, 2 hodiny nepracovat, je zde velký prostor pro pracovní, popř. sociální rehabilitaci)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Odborné vedení</li> <li>Průběžná podpora a úprava pracovních podmínek a prostředí vzhledem ke specifickým zaměstnancům a jejich znevýhodnění</li> <li>Cílené snižování stresu na pracovišti a prevence vyhoření - osvočována</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Motivační složky, benefity pro zaměstnance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Motivační složky, benefity pro zaměstnance</li> </ul>
	12. Profesní rozvoj	<ul style="list-style-type: none"> <li>Většinou není možný</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pracovní prostředí nabízí všem zaměstnancům podporu, příležitosti a smysluplnou práci. Snaží se o rozumné přizpůsobení se potřebám zaměstnanců, ale zároveň se snaží o maximální využití schopností a potenciálů všech zaměstnanců</li> <li>Veřejně deklarovaná podpora profesního rozvoje zaměstnanců</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Podpora dle svých možností a vůle majitele</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Podpora dle svých možností a vůle majitele</li> </ul>
	13. Spolupráce	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zejména s ÚP, popř. organizacemi poskytujícími sociálně rehabilitační služby</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Externí asistenti, kteří pomáhají zaměstnancům zvládnout přechod nebo asistují zdravotně (fyzicky) postiženým</li> <li>Zapojení sociální firmy do místní komunity – spolupráce se státními institucemi, podnikatelskou sférou, veřejností, médií, atd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pouze za účelem profitu firmy (obvykle finančního)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pouze za účelem profitu firmy (obvykle finančního)</li> </ul>